

リスクマネジメント

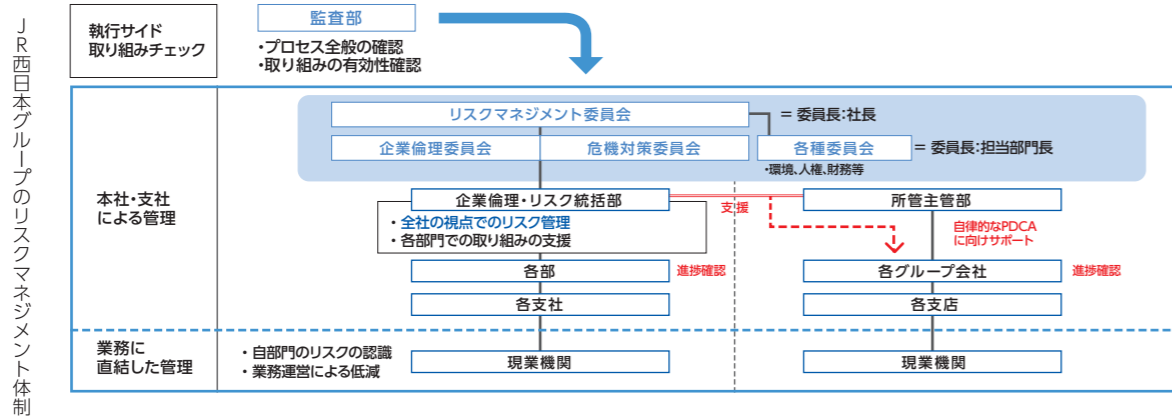
社会に提供する価値

●企業の存立にかかわる重要リスクへの対処

基本的な考え方

企業集団における内部統制システムの構築・運用が重要視される中、JR西日本グループでは、グループの事業活動に伴う、さまざまなリスクに対する管理体制を整備しています。取り組みの柱は、平時・有事の取り組みとしての「リスクマネジメントの推進」、危機事象が発生した場合に被害を最小限にするための「危機対策の取り組み」です。

取締役兼
専務執行役員
総務部長
二階堂 暢俊



Plan グループ一体となったリスクマネジメントの推進

Do 経営上重要なリスクの抽出・低減の実施

グループ各社において、経営幹部の主体的な関与のもと、経営上重要なリスク（重要リスク）を抽出し、その低減に取り組むという形でリスクマネジメントを展開しています。重要リスク低減にあたっては、期中で監査または自主点検を実施し、その低減取り組みの定点観測と軌道修正を行うことにより、実効性を高めています。なお、重要リスクの抽出は、各社の業態に伴う固有のリスクのほか、実際に発生した過去の事件や事故、社会や同業他社の動向を踏まえ、適切な重要リスクの抽出に努めています。

私の次の一歩

リスクマネジメントのPDCAを着実に回します

当社では、「自社の経営上重要なリスクについて会社全体で取り組む」という位置付けを意識し、重要リスクの数を絞り込むとともに、問題認識を部門間で共有した上で、リスクの低減推進部署を明確にし、トレース方法も分かりやすくすることにより、シンプルで分かりやすいリスクマネジメント体制を構築することができました。これらの取り組み状況を、四半期ごとに実施する「企業倫理・リスク管理委員会」の場で経営幹部と共有することを通じて適切にPDCAを回して重要リスクの低減に取り組んでいます。

和歌山ターミナルビル(株)
総務部 企業倫理
リスク管理担当室長
宮地 克実



私の次の一歩

リスク管理の「見える化」を進めました

安全においてはリスクアセスメントの実施、業務運営全般においてはリスクマップの作成により、重要リスクを管理しています。また、既知のリスクであっても対策が陳腐化するなど「新たなリスク」となっている項目の「洗い出し」を進めています。しかし、リスク管理のキーマンとなる各営業所長から「日々、さまざまなリスク低減の取り組みを皆で行っているが、リスク管理の全体像をつかめない」との声が寄せられたため、PDCAサイクルに従い、各種監査等「今行っていること」を1枚で表現した体系図を作成し、本社員、営業所長に説明しました。現場の業務とリスク管理の関連を「見える化」することで、経営陣から営業所の社員まで会社全体で共通理解が得られ、取り組みの実効性が高まることを期待しています。

(株)ジェイアール西日本メンテック
専務取締役 総合企画部長
井上 敬章



危機対策

万が一、災害・事故等、不測の重大事象が発生した場合、お客様や社員を守るとともに、当社の社会的使命を全うするために、被害の最小化と拡大の防止、新たな危機の連鎖発生防止のための緊急事態対処に万全を期すことが求められます。

Plan 大規模災害BCPの取り組み

Do 訓練の継続実施による取り組みのブラッシュアップ

2016年度は熊本地震や鳥取地震、博多駅前陥没事故が発生しました。大規模災害発生時の事業継続については、これまでも取り組んできましたが、上記の災害による知見などを踏まえ、災害発生時に重要業務に対する被害を最小限にとどめ、早期復旧を行うための事業継続計画(BCP)をさらにブラッシュアップします。

具体的には、災害発生時の対策本部となる社屋の設備面を強化し、さらに危機管理担当者を対象に実践的な初動対応訓練を行い、危機事象発生時のシミュレーションを通じ、本社の初動対応を確認・検証するとともに、非常時用備蓄品の品目・数量・配備箇所の見直しなどを実施していきます。



大規模地震を想定した訓練で本社の初動体制を確認

Plan 海外渡航危機管理の取り組み

Do 駐在・出張社員へ手引き配布・セミナーの開催

当社において海外事業展開が進む一方、世界各地で頻発しているテロ事象などといった、渡航者を取り巻く外部環境の変化を踏まえ、海外渡航にかかわる危機管理体制を全面的に見直しています。

具体的には、渡航前の備えとして、渡航者向け安全セミナーの開催や、海外渡航安全の手引きを渡航者に配付し、渡航先のさまざまな場面において危機事象を回避するために注意すべき点や、危機事象に遭遇した時の対処について教育指導しています。

万が一、海外で社員がテロ被害に遭うなどの危機事象が発生した場合は、直ちに対策本部を立ち上げる体制を構築しています。



海外渡航安全の手引き

社外の方からの声

万全な海外危機管理体制の構築

海外では、各地に広がるテロ、強盗などの犯罪、デモ・暴動、感染症の流行、さらに中南米・東南アジアなどでは誘拐に対する備えも必要であり、企業の海外危機管理はますます重要な課題となってきております。

当社では、海外に派遣されるJR西日本グループ社員の安全対策を強化するため、海外安全対策を包括的に支援する「海外安全サポートプログラム」により、以下のような支援をしています。

- ・管理職向けセミナー（各種危機事象のシミュレーション）
- ・治安情報の提供 ・各種個別相談へのアドバイス
- ・緊急事態発生時の対応支援（24時間対応）

平時の対策と有事の対応支援をオールインワンでご提供する万全な体制となっておりますので、JR西日本グループの海外安全に一役買っています。



安全サポート株式会社
代表取締役 有坂 鍊成様

CHECK

グループ全体で取り組みが浸透しています

グループ各社ともリスクマネジメントの体制は整備され継続的な取り組みとなっています。これにとどまることなく、リスクの評価やリスク低減の検証について、一層のレベルアップに努めます。

ACTION

今後も計画的に取り組みを推進します

公共交通を担う鉄道事業者・サービス事業者として、震災BCPや海外渡航危機管理のほか、新型インフルエンザなどをはじめとした未曾有の大災害について、これからも計画的にリスク低減の取り組みを進めます。

コンプライアンス

2009年9月、福知山線列車事故に関する航空・鉄道事故調査委員会(当時)の調査の過程において、役員などが同委員会の委員の方々に対する情報漏えいの働きかけなどを行っていたという重大なコンプライアンス違反が判明しました。

経営トップがかかわった事態の重大性に鑑み、2009年12月、従来の役員倫理綱領の内容を見直し、社会的規範の遵守や違反行為に対する制止義務を含めた内容に改定しました。同時に制定した役員行動規範の浸透と併せて、役員倫理意識の向上を図り、経営の透明性、公正性を確保することとしました。また、社員等への企業倫理教育・啓発活動を通じて、引き続き社員等倫理綱領の浸透に努めているところです。

以上の基本認識のもと、コンプライアンスにかかわるリスクについては、リスクマネジメント委員会および企業倫理委員会において、グループ全体の企業倫理確立に向けた基本方針や推進計画、諸問題の改善策などについて議論し、地域社会から信頼される企業グループを目指した取り組みを進めています。

Plan コンプライアンスの取り組みを自分のこととして捉えられるようになるための教育・啓発

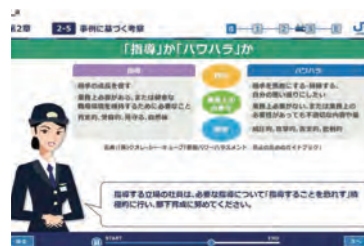
Do 「自ら考え、自ら学ぶ」ための教育コンテンツの充実

コンプライアンス違反には「機会」「動機」「正当化」の3つの要素が働いており、これらを踏まえて対策を打つことが有効であるという考えの下、業務の具体的な場面を想定し、「違反行為の背景には何があるのか」「どのようにすれば防ぐことができるのか」をテーマとしたディスカッション研修を行っています。

また、「コンプライアンスの手引き」やeラーニングにおいては、社員が実感を持てるよう、企業人として守るべきルールや業務上の違反行為について具体的な事例を交えながら紹介しています。管理職社員向けには日常のマネジメントにおける留意点をまとめた冊子を配付し、職場におけるコンプライアンスリスクの抽出に役立てています。

これらの研修や教材はグループ会社にも提供し、グループ一体となってコンプライアンス向上に努めています。

また、役員およびグループ会社社長に対しても、企業倫理の確立に向けて経営者として果たすべき役割について社外有識者による講演会を実施しています。

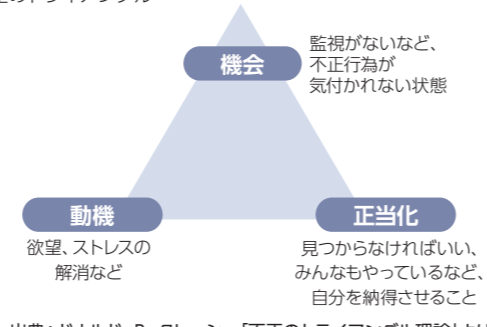


eラーニングに最新のテーマを盛り込むとともに、グループ会社での展開を意識した内容を追加



社外有識者による講演会

不正のトライアングル



出典：ドナルド・R・クレッシー「不正のトライアングル理論」より

Plan コンプライアンス確立に向けた諸施策の推進・体制の整備

Do コンプライアンスにかかわる重大なリスクの特定と対策

グループ各社において、発生する可能性があるさまざまなリスクを洗い出して「リスクマップ」を整備する中で、業務内外の不祥事の発生や個人情報漏洩の可能性などコンプライアンスにかかわる重大リスクの特定とその対策の策定、実行に取り組んでいます。

2016年度にはグループ会社を対象に3回目となる企業倫理アンケートを実施しました。アンケートではコンプライアンス意識や職場風土の状況を確認し、各社で取り組んでいる施策の検証と課題の抽出を行い、それらの分析をもとに2017年度のコンプライアンスにかかわる対策を策定し、実行しています。

2017年度は、当社の社員を対象に企業倫理アンケートを実施し、課題の抽出を行います。

私の次の一歩

企業倫理を主体的に考える風土づくり

弊社は、信号システム装置の開発・設計・製造等に取り組んでいるメーカーで、昨年資本関係が替わりJR西日本グループの一員として再スタートを切ったところです。いったん事故や不祥事を起こせばグループ全体に影響を及ぼすという認識の下、リスク管理体制の整備に努めています。

これまで、コンプライアンスにかかわる啓発として、内部通報制度の周知、下請法の勉強会、ハラスメント防止教育などに取り組んできました。2017年度は企業倫理について主体的に考える風土を根付かせるため、全社員参加による企業倫理ディスカッションを計画しています。

社内の課題はもちろんのこと、グループ内で発生した事案も真摯に受け止め対策することにより、社会から信頼される企業を目指していきます。



工場での議論



(株)てつでん 取締役経営企画部長 山内 崇

Do 内部通報制度の浸透・活用の推進

倫理相談室および社外相談窓口を設け、社員からの連絡や相談を受ける内部通報体制を整えています。社内誌や教育の機会などを捉えて広く周知しており、グループ会社からの相談も寄せられています。これらの相談に対しては事実関係を調査し、再発防止に努めています。

また、迷いが生じたときに立ち止まって考え直すことを促すために、啓発ポスターを活用して「4つの自問」のメッセージを発信することにより、社員の内面に働きかける取り組みを行っています。

なお、JR西日本グループ各社に継続的に物品や役務などを提供いただいている取引先企業で働く方については、専用の公益通報窓口を設けています。

HP
公益通報窓口
<http://www.westjr.co.jp/company/action/compliance/#frame>



啓発ポスターで「4つの自問」のメッセージを発信



CHECK アンケート結果を踏まえたグループ各社での課題認識と各社を所管する当社各部門での対策の推進が必要

グループ会社を対象に実施した企業倫理アンケートの結果を踏まえ、グループ会社の総務担当役員を対象として、アンケート結果において注目すべきポイントの解説や、2017年度の企業倫理に関する計画をより実効性の高いものとするを目的とした説明会を2017年1月に開催しました。

アンケート結果から抽出した課題の解決に向けて、グループ各社の自律的な取り組みを支援するとともに、グループ各社を所管する各部門が実態を把握し解決に向けた対策を推進する必要があると考えています。

また、アンケート結果からは、内部通報制度や「4つの自問」の認知度について、さらに向上させる余地があることが判明しました。

ACTION JR西日本グループ一体となって、企業倫理にかかわる課題の解決や社員の意識向上を図ります

企業倫理アンケートの結果などを踏まえて企業倫理委員会のテーマを選定し、その中で出された意見を取り組みに具体的に反映させていきます。また、倫理相談窓口、「4つの自問」の周知を継続的に行うとともに、内部通報制度の趣旨などについての理解の浸透に努めます。

今後は、グループ各社の自律的な取り組みにつながるよう、コンプライアンス研修を実施する手法を学ぶ場の設定や、各種教材の提供・導入の意欲を行います。併せて、グループ各社を所管する各部門が個々の会社の実態を把握し、課題に優先順位をつけて効果的な対策を推進していきます。



グループ会社 企業倫理推進員研修

情報セキュリティ

Plan JR西日本グループ全体のセキュリティ対策を推進

Do グループ会社を含めたインシデント対応・情報連携組織(JR西日本グループCSIRT※)の整備

2016年10月、セキュリティインシデントの未然防止や、発生時の被害拡大防止を目的とした組織「JR西日本グループCSIRT(JRW-CSIRT)」を発足しました。

発足初年度はJRW-CSIRTの方針の共有を図るために、グループ各社の情報セキュリティ管理者・担当者(CSIRTメンバー)を対象とした集合研修を実施しました。併せて、最新の脅威情報やセキュリティ技術を収集するために、外部の専門機関との協力体制を確立しました。

これらの取り組みを通じて、セキュリティインシデント発生時の迅速な対応を実施し、JR西日本グループ内の情報セキュリティに関する危機意識の醸成や技術レベルの向上に努めました。



ボードゲームを用いたインシデント対応訓練の様子

CHECK 情報セキュリティに関する重大な事故や被害はゼロだが、サイバー攻撃は日々巧妙化

2016年度は情報セキュリティに関する重大な事故や被害は発生していません。しかしながら、日々巧妙化するサイバー攻撃による被害は、国内外の企業等で確認されています。常に危機意識を持って他社事例の把握に努め、必要な防御策を取り入れていくことが重要であると考えています。

ACTION JRW-CSIRTの継続的な改善活動

2017年度はCSIRTメンバーを対象とした研修において、より実務的・実践的なメニューなどを通じて個々のスキルを高めるとともに、セキュリティ対策ツールの導入拡大を図り、JR西日本グループ全体のセキュリティレベル向上を目指します。また、日本シーサート協議会に加盟するなど、外部機関との一層の連携強化により、幅広い知見や脅威情報を収集し、JRW-CSIRT内で共有します。

※シーサート(CSIRT):Computer Security Incident Response Teamの略。コンピューターセキュリティに係るインシデントに対処するための組織の総称

人権

JR西日本は、「相互に理解を深めるとともに、一人ひとりを尊重し、働きがいと誇りを持てる企業づくりを進めます」という企業理念に基づき、人権が尊重される豊かな社会を構築するために「人権意識の醸成」「人権感覚の一層の高揚に向けた啓発活動」および「差別事象の未然防止」を推進し、同和問題をはじめとするさまざまな人権問題の解消に取り組んでいます。当社グループでは、「全社員が人権研修を早期かつ年1回以上受講すること」としており、2016年度は、グループ全体で延べ85,288人が受講しました。人権研修は、世界人権宣言^{*1}の趣旨を踏まえ、参加体験型研修なども取り入れることにより、人権問題を理解し日常業務に活かせる内容となっています。

Plan

「人権にかかわるリスクマネジメント」を推進

Do

差別事象未然防止の取り組み

業務内容の違いによって、職場で発生しうる差別事象は異なります。そこで、人権研修などに加え、社員の人権感覚を高めるため、職場ごとに発生しうる人権侵害リスクを洗い出すことで人権侵害の未然防止につなげる取り組みを行っています。社員の意識の高まりを反映し、多くの職場で人権侵害リスクとして「パワーハラスメント」「セクシャルハラスメント」のほか「妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメント」、「障害者差別解消法^{*2}」の施行で関心が高まっている「障がい者の人権侵害」などが抽出されています。洗い出されたさまざまなリスクから最優先課題を選定し、参加体験型教材などによる疑似体験や意見交換などを通じて参加者に気付きを与えることで、人権へのより深い理解につなげています。これらの取り組みは、社員が働きやすい職場づくりに加え、高齢者や身体の不自由なお客様への対応の改善など、ES^{*3}・CSの向上にもつながっています。

「人権侵害リスク」の洗い出し

職場でどんな「人権侵害リスク」が想定されるかを、より多くの参加者で多面的に洗い出し

最優先課題の抽出・対策の検討

洗い出された「人権侵害リスク」について重要度などの評価を行い、最優先課題を決めるとともに対策を検討

対策の実行

最優先課題を人権研修などのテーマに選定し、未然防止のための研修やディスカッションを実施

私の次の一歩

2つの視点で施設の安全性・利便性を高めます

大和路線・東部市場前駅では、階段と踊り場の手すりがつながっておらず、手すりを頼りに歩行されるお客様の不自由なお客様が転倒する危険性がありました。現場巡回時に若手社員が気付いたことがきっかけとなり、大和路線区の関係部署が集まる連絡会で課題を共有し、連続した手すりを施工することになりました。

日頃から、建築のプロの視点とお客様視点、2つの視点を持って現場巡回を行っています。すると、巡回時の小さな気付きを改善することで、不特定多数のお客様への安全性・利便性が向上する箇所が見えてきます。経験年数が増えてくると、建築のプロの視点は鋭くなりますが、お客様視点は鈍くなります。若手とベテランがチームを組み、これからも2つの視点を持ち合わせながら、お身体の不自由なお客様だけでなく、さまざまなお客様が安全・安心してご利用いただける施設にしていきます。



階段や踊り場の手すりが途切れていたため、階段と踊り場の手すりを連続したものに変更



大阪建築区 係長 中埜 敏宏

CHECK 「人権にかかわるリスクマネジメントの取り組み」の展開に課題

2016年度は、グループ全体で新たに発生が懸念される人権侵害リスクとして「障害者差別解消法」とLGBT^{*4}に関する情報や、「障害者差別解消法」に関して蓄積した合理的配慮の対応事例の共有を図りました。一方で、差別落書きの対応において不適切な事象が発生し、「人権に係るリスクマネジメント」の取り組みをさらに深化させる必要性を認識しました。

ACTION 社会環境の変化をとらえ動向に合わせた対応を行います

人権問題が多様化する中、社会環境の変化をとらえた情報収集を行い、新たに発生が懸念される人権侵害リスクに関する課題を周知いたします。また、部落差別問題に対する意識に、世代の格差がある実情を踏まえ、「部落差別解消推進法」施行の意義や部落の歴史などの教育を推進し、意識の高揚を図ります。併せて、ISO26000^{*5}に基づく企業行動の一つとして、人権デュー・ディリジェンス推進の検討を進めます。

^{*1} 世界人権宣言：1948年に国連総会で採択された「すべての人民とすべての国とが達成すべき共通の基準」を示した文書

^{*2} 障害者差別解消法：2013年6月制定、2016年4月施行の法律。「不当な差別的取扱い」を禁止し、「合理的配慮の提供」を求めることで、障害のある人もない人も共に暮らせる社会をめざして制定されました

^{*3} ES: Employee Satisfactionの略、従業員満足を指します

^{*4} LGBT: [L]…レズビアン(女性同性愛者)、[G]…ゲイ(男性同性愛者)、[B]…バイセクシャル(両性愛者)、[T]…トランスジェンダー(生まれたときに法律的・社会的に割り当てられた性別とは異なる性別を生きる人)の人々を意味する単語の頭文字をとった総称

^{*5} ISO26000: ISO(国際標準化機構)が2010年11月に発行した、組織における社会的責任の基準を定め、その手引きを提供する国際規格