

## 過去障害後の取り組み

- 02年・11年の障害を踏まえ、以下の取り組みを実施
  - －新勘定系システムMINORIの構築・移行
  - －システム開発・運用、リスク管理、障害対応等における各種ルール・枠組み・コンパニの整備

## 特別調査委員会による原因の総括(\*)

1. 「危機事象に対応する組織力」に係る課題
2. 「ITシステム統制力」に係る課題〔(1)IT人材の再配置問題について、(2)システム安定稼働への備えについて、(3)過去に発生した障害の原因との共通項について〕
3. 「顧客目線」に係る課題〔(1)ATMの通帳・カード取込み仕様に係る問題意識について、(2)障害対応における顧客利益への配慮について、(3)ATM利用顧客への関心について〕
4. 「企業風土」に係る課題

(\*) 特別調査委員会による調査報告書より抜粋

## 『多層的な障害対応力の向上』

～システム、顧客対応・危機管理の強化に加え、その一体的運営により、多層防御の仕組みを構築～

### システム

### 顧客対応・危機管理

#### MINORIの特性に相応しい態勢整備

#### 平時・有事における不断の顧客目線徹底

- ・ATM仕様変更、監視システムの改善
- ・MINORI関連の総点検
  - －未稼働サービス再精査（6%）
  - －重大障害に繋がるエラーを発生させ波及影響と対策を確認
- ・開発・運用に加え、顧客部門も参加する訓練や実機でのエラー発生訓練
- ・人材への可視化と組織的な牽制の強化
  - －人材の詳細なスキル・経験の一覧化と適切な人材(含む外部人材)配置
  - －技術・品質統括組織の設置及び委託先管理を含む牽制態勢強化

- ・お客様の声を把握し施策に活かす組織対応
  - －サービス品質向上推進者を配置(個人営業店全店)
  - －SNS等分析の本部組織立ち上げ
- ・顧客・決済影響を軸とした態勢整備
  - －BCP個票を大括り化(約30業務)し、各システム構成図を踏まえてSCPと融合
  - －従来の「手順確認型」から、「顧客影響を自ら考える」実践型の訓練・研修へ
  - －サービス別本部横断ネットワークを組成。障害時には検知後1時間以内の対応協議
- ・危機管理担当役員の設置

## お客さま・社会と共に歩む

## 『人と組織の持続的強化』

### ルールや責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化

#### 【人と組織態勢の強化】

- ・左記に加え、広い視野を持つ専門人材の活用も通じ、人と組織態勢を更に強化
  - －関連部門横断のキャリア開発と外部人材採用
  - －フィードバック重視型の人事評価
  - －経営層の役位簡素化(専務・常務の廃止等)

- ・必要な経営資源配分には引続き十分に留意しつつ、構造改革を着実に推進(FY21には人員・経費枠を予備的に拡充)

#### 【行動様式の変革】

- ・組織的行動力の強化に向け、コミュニケーションの活性化等の仕組み導入(カンパニー制や各社兼務体制の実効性も強化)
  - －コミュニケーションを「文書中心」から「まずディスカッション」へ
  - －事務ミスのマイナス評価を廃し、改善策立案をプラス評価
  - －営業店コミュニケーターと本部ファターの設置・ネットワーク化

## 主な再発防止策

- これらの再発防止策については、実効性と継続性を確保すべく、目指すものが何かを経営陣が明確に示し、全役職員が目的意識を持って取り組み
  - －監督・執行それぞれで障害対応の委員会を設置し、定期的なフォローアップを実施