

# 調査報告書（要旨）

2021年6月15日

システム障害特別調査委員会

## 第1 調査の概要

### 1 委員会の設置

2021年2月28日から同年3月12日にかけて、株式会社みずほフィナンシャルグループ（以下「MHFG」という。）の子会社である株式会社みずほ銀行（以下「MHBK」という。）において、勘定系システム「MINORI」（以下「MINORI」という。）に、計4回にわたりシステム障害（以下、総称して「本障害」という。）が発生し、その結果、数多くのATMが利用不能になり、顧客の通帳・カードがATMの内部にとどまったまま、長時間にわたり顧客に返還がなされないなど、顧客に多大な影響を与えた。MHFGは、その深刻さに鑑み、MHFG及びMHBKと利害関係を有しない外部の有識者・専門家により構成される外部調査委員会を設置し、中立・公正な立場から、原因究明及びMHFG及びMHBKが策定した再発防止策の妥当性評価・提言等を受けることとし、同月22日までに委員を選任し、本委員会を設置した。

その構成は、委員長岩村修二（弁護士、T&K法律事務所、元名古屋高検検事長）、委員鶴瀬恵子（学校法人東洋学園、元公正取引委員会経済取引局長）、委員西川清二（元株式会社NTTドコモ常務執行役員CIO情報システム部長）及び委員角谷直紀（弁護士、T&K法律事務所）である。また、本委員会の調査補助者として、T&K法律事務所の弁護士10名、長島・大野・常松法律事務所の弁護士13名、ドコモ・システムズ株式会社、アクセンチュア株式会社及び株式会社KPMG FASが本調査に加わった。

### 2 調査の方法

本委員会は、①関係資料の精査、②ヒアリング（対象者：関係役職員等116名、合計282回）及び現地調査、③デジタルフォレンジック調査（対象者：関係役職員44名、検討対象メール：14,166件）、④アンケート調査（対象者：関係役職員557名）、⑤ホットラインの設置及び申告への対応（MHFG及びMHBKに加え下記MHRT及びMIDSも含む。39件の申告を得た。）並びにその他必要と認める調査を行い、委員会を合計12回開催した。

## 第2 ITシステム「MINORI」の概要

MINORIは、MHBK及びみずほ信託銀行株式会社における勘定系基幹システムであり、2011年に発生した大規模なシステム障害を受け、勘定系システムの完全一元化を実現するために開発され、2019年7月に従来システムからの移行を完了している。

MINORIについて、MHBKは、システム開発等を担うMHFGの100%子会社であるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社（以下「MHRT」という。）に対し、システム開発・保守を委託し、関連会社であるMIデジタルサービス株式会社（以下「MIDS」という。）に対し、監視を含むシステム運用を委託してきた。

## 第3 本障害の概要及び原因

本委員会は、4回にわたり発生した障害ごとに、障害の発生及び発生後の状況につき事実

関係を把握した上、概ね、①「障害の発生」及び②「発生後のシステム復旧遅延・顧客影響の拡大」に分けて、それぞれ原因の分析を行った。また、同分析は、「システムのメカニズム的要因」、「システム運用面の人為的要因」及び「経営管理的要因」に加え、過去に生じた大規模なシステム障害に係る原因分析等をも踏まえつつ、組織的な体質や企業風土の観点からも行った。

その概要は以下のとおりである。

## 1 2021年2月28日の障害について

### (1) 事実概要

#### ア 障害の発生状況

一連の本障害の最初に起きたものであり、MINORI に発生したシステム障害により、顧客が取引等を行おうとしたMHBKのATM内に通帳・カードが取り込まれて戻らないという事象が多数発生するとともに、ATMの大半が不稼働となるなど、顧客に対し重大な影響を与えた。

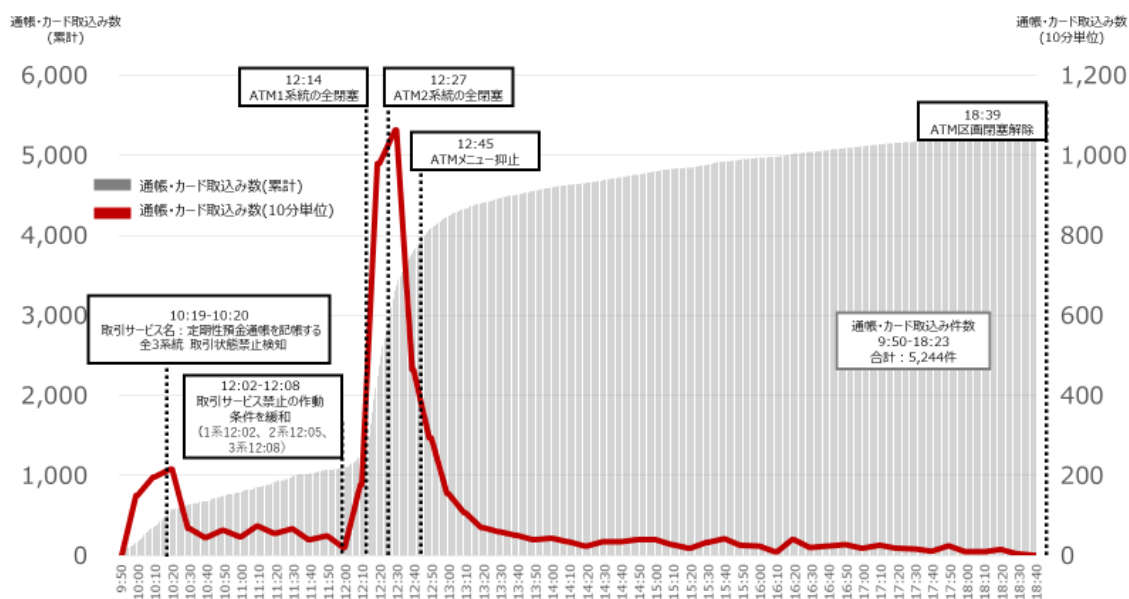
その発端は、MHBKがMHRTに開発を委託した「みずほe-口座」案件の「e-口座一括切替処理」(MHBKが、通帳発行を行わない「みずほe-口座」の取扱いを2021年1月に開始し、一定の要件を満たす既存の口座を「みずほe-口座」へ一括して切り替えることとしたシステム上の作業)を月末の日曜日(2021年2月28日)に実施したことにあった。その機序は、以下のとおりである。

まず、同日8時24分から開始した「e-口座一括切替処理」の作業中、①9時50分に、MINORIの定期性預金システムの取消情報管理テーブル(入金、解約、通帳記帳等といった更新処理を行う場合に、成立済取引の事後取消等をするために必要な取引情報を保存しておくテーブル)のINDEX FILE(データベースの検索等を高速化するために利用される情報(INDEX)を格納するファイル)の使用率が100%となる容量超過が発生した。

これに起因し、②定期性預金システムで取消情報管理テーブルの更新処理ができなくなり、以降の定期性預金取引の更新取引が不能(更新取引エラー)となった。ATMからの取引で更新取引エラーが起きた場合、挿入した通帳・カードがATMに取り込まれる仕様となっていたところ、ATMから定期性預金取引を行おうとした顧客の通帳・カードがATM内に取り込まれる事象が発生するとともに、一部顧客はCIF(Customer Information Fileの略称。顧客の氏名、住所等といった顧客に関する情報を収録したデータベース)の排他機能(取引単位で整合性を保つことを目的として、同一CIFに対する後続取引からの同時更新を防ぐための機能。以下「CIF排他機能」という。)が解除されなくなった。そして、上記の定期性預金の更新取引エラーにより、自動取消(取引サービスの処理中にエラーが発生した場合に、既に成立した商品サービスを成立前の状態に戻すこと)が実行されたが、取消に必要となるデータ(更新取引)が取消情報管理テーブルに存在せず、自動取消が不能となった(自動取消エラー)。

上記の更新取引エラーと自動取消エラーの二重エラーの累積により、③MINORIの取引共

通システム（MINORI 内の各システムの全体的な動作や、取引の流れを管理・制御する中心的機関）が、システムの全面的な停止を防止する目的から、同日 10 時 0 分には、取引の入口となっている ATM 処理区画等の閉塞を開始し、同閉塞が進行するにつれて、④定期性預金取引以外の ATM 取引等にも多数のエラーが発生し、ATM で通帳・カードの取込みが頻発した。障害発生後の ATM による通帳・カード取込み件数の推移は下図のとおりである。



## イ 障害発生後の状況

### (ア) システムの復旧に向けた対応状況

同日 9 時 50 分から 10 時 5 分の間に約 6,400 件のエラーメッセージが発生し、当該エラーが、MHRT の使用する統合運用端末（開発部署が本番環境でシステムログの調査・コマンド実行・端末操作制限等の各種操作を行うための端末機）の画面上に表示されていた。また、当該エラーは、MIDS の使用する統合運用基盤システム（運用部署が本番環境のエラーメッセージの監視、ジョブの運用、コマンド実行等の各種操作を行うためのシステム）の画面上にも表示され、同日 10 時 0 分頃、これを直ちに認識した MIDS 担当者から MHRT 担当者へ電話による伝達が行われた。

これらエラーの発生を受け、MHBK 及び MHRT は、障害の原因の解明を開始するとともに、復旧に向け、センター集中記帳処理（システム自動処理の一つであり、各業務から受領した依頼データ（口振引落・給振や定期書換・登録情報一括変更等）に関する記帳処理の実行機能、及び、付随する機能（受領データのチェック、実行、結果還元等）を担うもの）の停止、取引サービス禁止機能（取引サービスにおいて一定回数以上のシステムエラーが発生した場合に、当該取引サービスの処理を行わないよう自動的に設定する MINORI の機能）に係る

作動条件の緩和、ATM 及びみずほダイレクト（MHBK のインターネットバンキングの名称。以下「ダイレクト」という。）画面上の取引メニューからの定期性預金に関するメニューの抑止、INDEX FILE の容量拡張、及び CIF 排他機能の解除等の各措置を講じた。

しかし、MHRT において ATM 処理区画の閉塞を認知したのはエラー検知後 7 時間以上を経過した同日 17 時 10 分であり、ATM 処理区画の再立上げが完了したのは同日 18 時 39 分であった。

### （イ）顧客への障害影響及び対応状況

上記障害により、顧客に対しては、①ATM の稼働停止（最大 4,318 台）、②通帳・カード取込み（合計 5,244 件）、③ATM 及びダイレクトの一部取引不能等の影響を与えた。

通帳・カード取込みに対しては、MHBK の顧客対応部門が、ATM の監視を行う拠点である ATM センターからのリモート操作、警備会社の出動や営業店職員の駆付け対応により、通帳・カードの回収、返却を行った。もっとも、多数の取込みが発生したためにこれらの対応では追い付かず、2 月 28 日が日曜日であったこともあり、多数の顧客の通帳・カードが ATM に長時間取り込まれたままの状態となった。MHBK と連絡が取れるまで、何の情報もないままその場を離れることができず、ATM の前で長時間立ち往生せざるを得なかった顧客も多数いた。また、取り込んだ通帳・カードを回収した ATM では平常と同様の外観に戻るため、同じ ATM で別の顧客の通帳・カードが取り込まれる例も多数発生した。

取り込まれた通帳・カードを当日に返却できたのは 1,244 件にとどまり、翌日以降、引き続き ATM 内に取り込まれた通帳・カードの回収を行うとともに、顧客に希望の返却方法（来店、郵送等）を確認した上で、返却対応を行った。返却状況は、障害発生当日から一週間後の 3 月 7 日までに 5,152 件、全てを返却し終えたのは 4 月 22 日であった。

## （2）原因

### ア 障害の発生について

MINORI の構造、仕組み自体に欠陥があったのではなく、これを運用する人為的側面に障害発生の要因があった。その主要な点は、以下のとおりである。

第 1 に、取消情報管理テーブルの INDEX FILE のメモリ容量超過リスクに係る認識不足がある。上記「e-口座一括切替処理」の作業中に上記 INDEX FILE の容量超過という一見初歩的なミスが生じたのは、そもそも MHRT において、オンラインで行われる処理が発生するたびに、同 INDEX FILE のデータ量が増加するという認識がなかったためである。同 INDEX FILE は、MINORI の基本設計後、メモリ領域（高速処理が可能な記憶装置であるメモリを使用した領域）に常駐するという仕様変更がなされたところ、その仕様変更と厳密なキャパシティ管理の必要性が組織内で適切に引継ぎ、共有されていなかったことがその背景にある。そのため、「e-口座一括切替処理」に当たり、これをリスクとして認識し、事前にテストなどにより影響を調査するなどの準備に不備が生じ、障害発生前日にも検知されていた「メモリ容

量超過の予兆」を見逃すなどの作業上のミスが重なった。

第2に、ATMの通帳・カード取込みについては、2018年6月にもATM取引にエラーが発生し1,821件もの通帳・カードの取込みが発生するなど、その取込みの仕様が不必要に広範であることに気づく機会は幾度もあったが、MHBKでは特段の検討もなされないまま当該仕様が継続され、その変更遅延が重大な顧客被害をもたらした。その背景には、組織全般に通帳・カードの取込みが顧客に与える不便や不利益に対する想像力や感度の不足がある、といわざるを得ない。

## イ システム復旧遅延・顧客影響の拡大について

### (ア) システム対応関係

システムの復旧が遅延した主要な原因は、①ATM処理区画閉塞の確認が大幅に遅れたこと、②復旧作業の過程で、システムエラー発生により自動的に作動する「取引サービス禁止機能」の作動条件を緩和する措置を講じ、それが結果として、重大エラーを多発させて、ATM処理区画の閉塞を加速させたこと、③エラーの起点となった定期性預金システムの切離しによる他の領域への影響遮断措置が遅れたこと、などにある。

特に、上記①については、前記のとおり9時50分から10時5分までの間、前記各画面上に多数のエラーメッセージが表示されていたところ、MHRTがこれを迅速・正確に認識するには至らず、また、その内容の少なくとも重要な一部が直ちに電話でMHRTのシステム担当部門に伝達されたが、MHRTにおいて、これを的確に受け止めて早期復旧に活かすことができなかった。その背景には、MHRTの当日の立会態勢の不備、システム部門内部の連携不足、休日の障害発生への対応体制の弱さ、システム障害を想定した訓練の不足などがある。

また、システム部門では、メカニズムの問題に視点が偏ったため、ATMの前にはずの顧客に何が現実に起きているのかを把握し、これをシステム復旧に活かす視点が欠けていた。そのため、障害状況の俯瞰的な認識を欠き、それがシステム復旧自体の遅延に繋がった。

### (イ) 顧客対応関係

その一方で、顧客対応部門においても、システム復旧を待つという受動的な姿勢が見受けられ、顧客が現に受けている不便、不利益を迅速に解消するような組織的な動きに欠けていた。また、システム部門と顧客対応部門がそれぞれ情報収集は進めたものの、具体的な顧客対応についての連携が不十分であった。そのため、ATMに通帳・カードが取り込まれた場合は後日連絡の上返却する旨を告知するなどの「顧客の待ち時間を短くする措置」やATMの現場でATM利用停止を告知するポスターを掲示するなどの「通帳・カード取込みを防ぐ措置」が遅れ、顧客影響が拡大した。

その背景には、システム障害の顧客に及ぼす影響についての想定・認識の甘さ、訓練等を含めた休日のATM障害に対する顧客保護の備えの薄さ、などがある。

## (ウ) 組織全体関係

経営陣を含む組織全体については、次のような点に問題があった。

第 1 に、MHBK 内においてシステム障害の対応にあたる関係部署間の情報連携と照会が錯綜し、障害の発生及びその後の推移に係る情報を適時適切に共有することができず、また、非常事態において、情報収集や影響分析、対応方針の決定及び対策の実行指示等の措置を講じるための臨時組織（非常対策 PT）の設置も 17 時までずれ込むなど、システム障害に係る情報を、システム部門、顧客対応部門の全体から、一元的に収集・集約し、分析して対策を立案・実施することが期待される危機管理体制が十分に機能しておらず、半ば、状況を見守るような姿勢も見られた。

第 2 に、初動対応において、障害影響の過小評価がなされ、経営陣への情報共有も遅れて、それが対応の迅速、的確性を損なった可能性が高い。また、障害状況の変化に応じて適時適切に障害影響を再評価し、対応を練り直すような柔軟性にも欠けていた。

## ウ 上記ア及びイに共通する原因

障害の発生及びシステム復旧遅延に通じる原因として、システム保守運用管理体制が脆弱であった点がある。MINORI を構築し、運用に移行する段階で実施した MINORI に詳しい人材の再配置に当たり、最も重要な「安定稼働の定着」になお比重を置く意識が足りなかったことが、そのようなシステム保守運用管理体制の脆弱化を招いた可能性がある。

## 2 2021 年 3 月 3 日の障害

### (1) 事実概要

MHBK のデータセンターにおいて、同日 19 時 58 分、ネットワーク機器内のネットワークカードが故障し、他系統に切り替わるまでの 3 分間、通信状態が不安定となった。他系統に自動で切り替わったため、故障から 3 分後に通信状態は正常に復した。その間に、①ATM での通帳・カード取込みが 29 件発生し、②ATM やダイレクトを通じたナンバーズ（宝くじ）の購入取引が一部不成立となる事象が 7 件発生した。

### (2) 原因

#### ア 障害の発生について

故障したネットワークカード内メモリの故障が原因であるが、この種のネットワークカードの故障自体は避けられず、その故障回数は低水準であり、一般的に発生し得る機器故障の範囲内であると考えられる。

通信が不安定な状態が続く場合には、3 分で自動的に副系に切り替わる仕様となっていたが、その仕様自体は不合理なものではないと考えられる。

#### イ 発生後の顧客対応について

29 件という 2 月 28 日障害時のそれに比しかなり小規模な通帳・カード取込みの件数であるにもかかわらず、当日の返却件数は 14 件にとどまり、ATM センターへ電話が繋がらないとの苦情もあった。そこには、2 月 28 日障害同様、顧客影響に対する認識の甘さが表れている。

### 3 2021 年 3 月 7 日の障害

#### (1) 事実概要

MHBK が、「カードローン商品の延滞利息徴求機能」に係るプログラムのリリースを行った際、当該プログラム設計に、本来必要であった初期化処理の組込み漏れというミスが存在したため、同日 6 時 8 分、総合口座定期入金に係る集中記帳処理時にエラーが発生した。

MHBK 及び MHRT は、初期化処理の組込み漏れについて修正プログラムをリリースし、13 時 42 分、定期預金入金取引が復旧した。

ATM 及びダイレクトにおいて定期入金取引が不成立となった顧客に対しては、障害の発生及び取引が不成立となったことの告知や、事情説明がなされた。また、ATM での通帳・カードの取込みを防止する目的で、ATM での定期預金の一部サービスが一時停止された。その対応に、遅延等特段の問題は見当たらなかった。

#### (2) 原因

直接的な発生原因は、上記のとおりカードローン案件に係るプログラムの比較的初歩的な設計ミスであり、その背景に、①委託先である MHRT や MHRT の再委託先である外部ベンダーにおける当該案件の設計・開発工程の各段階における設計ミスの見逃し、MHBK におけるチェックの不備、②MHRT の外部委託先管理の不十分性、当該設計ミスを検知するに足りる体制の不備などがあった。

### 4 2021 年 3 月 12 日の障害

#### (1) 事実概要

##### ア 障害の発生状況

2021 年 3 月 11 日 23 時 39 分、①MINORI の共通基盤に存在するストレージ装置内の通信制御装置が故障したことで、ストレージ装置とサーバの間の通信が遮断され、同サーバ上で稼働する業務システムが停止した。そのうち、②「統合ファイル授受」(センター集中記帳処理に必要なファイル等の受渡しを基盤間で行う業務システム)の停止により、センター集中記帳処理が遅延し、これにより、③主に外国為替送金処理が遅延する等の影響が生じた。

##### イ 障害発生後の状況

##### (ア) システムの復旧に向けた対応状況

3 月 11 日 23 時 39 分に同共通基盤でのエラーを検知後、直ちに、ストレージ装置の復旧



対応が行われたが、通信制御装置の交換後もストレージ装置とサーバとの接続が回復せず、サーバを再起動することでようやく復旧しており、全サーバ復旧までは6時間41分、そして統合ファイル授受の復旧までは6時間59分を要した。

統合ファイル授受復旧後、センター集中記帳処理が順次再開されたが、外為システムにおいて適切な復旧（リカバリ）手順が取られず、規定の時限までに処理が完了しなかった。

### （イ）顧客への障害影響及び対応状況

国内他行向け仕向送金263件が3月12日当日中の時限に間に合わず、外為被仕向送金の入金案内処理761件が3月12日当日中に完了できなかった。また、一部当日対応した顧客を除き、顧客に対する説明は翌営業日に持ち越された。事後対応としては、国内他行向け仕向送金については、3月12日付入金処理を行うに際して発生する金利・為替手数料等のバックバリューコストをMHBKが負担する前提の下、受取銀行と入金日を含め交渉が行われた。外為被仕向送金の3月12日当日中の入金案内処理未了について、受取人に連絡し、入金日について意向確認を行い、3月31日時点で全ての入金済みが確認された。

### （2）原因

障害発生の直接原因は、MHBKが他社からサービス提供を受けているストレージ装置内の通信制御装置の故障であり、当該装置故障についてMHBKやMHRTに特段の問題は認められない。

次に、システム復旧遅延及び顧客影響の拡大について、まず、システム対応関係では、上記のとおり、ストレージ装置の復旧に至った「サーバの再起動までに時間を要した原因」として、復旧手順の準備不足に加え、他社とのストレージ利用サービス契約において復旧時間に関する合意が欠如していたことが挙げられる。また、外為システムにおいて「統合ファイル授受復旧後に適切な復旧手順が取られなかった原因」として、「データ送信が成功したことの確認」及び「センター集中記帳処理における処理の件数の確認」といった基本的な事項のチェック漏れ、外為システムにおける復旧作業の全体統括機能の不足、復旧過程における関連部門との情報連携の不備などに加え、障害対応の訓練も不十分であったことが指摘できる。

顧客対応関係では、外為取引に関し、当日中に大量の取引が終わらず、また、大部分の顧客に対する説明が翌営業日に持ち越された原因として、当日中に時限のある取引を顧客のために必ず間に合わせるという強い意識が不足していたことに加え、システムの復旧作業の完了を待つ受動的な姿勢、事前シミュレーションの不足、システム部門との連携不足が挙げられる。

## 第4 原因の総括

本委員会は、一連の本障害につき、MINORIを中心とするITシステムのメカニズム面にお

いて共通する原因を認めないが、「第3記載の本障害に係る原因分析」及び「2002年、2011年発生障害事例で原因とされた点との共通性」等に照らし、本障害に共通する人為的側面の原因として、①危機事象に対応する組織力の弱さ、②ITシステム統制力の弱さ、及び③顧客目線の弱さ、の3点が存在し、さらに、それらの根底には、④それらが容易には改善されない体質ないし企業風土があるものと認めた。これらはいずれも、以下に見るように、今後の再発防止への取組みにおいて、基本的な課題として認識されるべきである。

第1に、「危機事象に対応する組織力」に係る課題であるが、一般に、組織としての対応力は、組織における各部門の横の連携、上下各層の縦の連携がいずれも緊密に保たれ、全体として有機的に一体として機能することで有効に発揮され、特に、想定外の事態（不測の危機事象）が生じた際に、その真価が試される。

しかし、不測の危機事象である本障害発生時には、他の部署からの情報を適切に把握するための連携がうまく機能しなかっただけでなく（横の連携）、一元的な情報集約を担うべき有事対応に係る体制が機能せず、また、経営陣への報告が遅く非常対策PTの設置も遅れたなど経営陣に対する情報の連携も十分ではなかったのであり（縦の連携）、組織としての危機対応力の弱さが顕著に表れたといわざるを得ない。

第2に、「ITシステム統制力」に係る課題であるが、MINORIの安定稼働は経営戦略上最重要のテーマであって、障害影響の波及の大きさ、システム構造の経年によるブラックボックス化、障害発生時の復旧や顧客影響の極小化といったMINORIの構造的な問題に適切に対処する不断の努力が必須となり、人材及び予算等のリソースがリスクベースの考え方の下で適切に配分され、強力なITガバナンスに基づく適切なITマネジメントが行われることが重要であった。しかし、2月28日障害では、取消情報管理テーブルのINDEX FILEの容量超過のリスク認識の不足、運用管理や障害復旧対応における情報収集態勢等の不備・不十分性、3月7日障害では、カードローン案件に係るテスト不足や外部委託先の管理体制の不備、3月12日障害では、障害発生時の復旧対応に関し、訓練の不足、外部委託先の管理体制及び顧客対応における情報共有体制の問題などがそれぞれ認められ、全般に、ITガバナンス及びITマネジメントが十分機能せず、ITシステムの統制力に脆弱性があった。

その背景には、①MINORI移行後のIT人材のリソースの再配置等に配慮不足があり、加えて、②より深くリスクマネジメントがなされるべき休日や営業時間外における危機への備えが足りないこと、が挙げられる。また、③システム障害を繰り返していることにも照らし、その根底には経営陣以下に、システムリスクに対する感度の低さがあるものと思われる。

第3に、「顧客目線」に係る課題であるが、MHFGは、その企業理念として謳う「みずほValue：役職員が「ビジョン」を追求していくうえで共有する価値観・行動軸」の第1番目に、「お客さま第一」を掲げている。そうである以上、あらゆる事項について顧客の視点からの検討がされなければならないし、顧客に悪影響が生じる場合は、その抑止を最優先して対応すべきであった。

しかし、2月28日障害により顧客が多大な不便等を強いられたことにみられるように、

①ATMの通帳・カード取込み仕様とそれがもたらす影響についての問題意識が欠如しており、②有事の障害対応において、顧客利益に極力配慮する姿勢が足りていなかった。また、③ATMやダイレクトを利用する顧客は、銀行にとっては「顔の見えない顧客」であり、関心が薄いことも否定できないように思われる。

第4に、「体質ないし企業風土」に係る課題については、本障害という有事において、自らの持ち場を超えた積極的・自発的な行動によって、問題を抑止・解決するという姿勢が弱い場面がしばしば見受けられた。また、障害の内容・顧客への影響の全容が完全に明確ではない時点において、リスクがあるものとして、発言し行動することを控えるような状況も認められた。

役職員にこのような積極的・自発的姿勢が欠ける要因としては、積極的に声を上げることにかえって責任問題となるリスクをとるよりも、自らの持ち場でやれることはやっていたといえる行動をとる方が組織内の行動として合理的な選択になるという企業風土があるためではないか、と思われた。

## 第5 MHFG・MHBK 策定の再発防止策の評価及び提言

MHFG 及び MHBK は、①システム関係、②顧客対応・危機管理関係、③組織・カルチャー関係の各観点から、各種の再発防止策を実施し又は実施を予定、検討しており、その内容は本障害の原因を踏まえそれに対応するものとして、いずれも有効かつ網羅的であり、相当であると思料する。特に、要所への「外部人材の登用」は、組織全体に新たな視点を持ち込み、企業風土を変える契機ともなり得るものとして高く評価できる。したがってまた、それを可能とする適材が求められる。

これらの再発防止策は、組織、ルールや手続を表面的、形式的に変更すれば足りるものではなく、その実効性と継続性の確保が不可欠である。そのためには、当該方策の趣旨、目指すものが何であるかを経営陣が明確に示して、全役職員に周知させ、目的意識を持って主体的に事にあたらせる必要がある。上記第4記載の基本的な課題は、再発防止に向けた取組みの指針とされるべきである。

そのような継続的な努力の積重ねと定期的なフォローアップの実施によって初めて、その実効性を確保できるものと思われる。