

グローバルな視点と洞察 第7号
危機からの回復力

内部監査人協会（IIA）

訳者：堺 咲子

内部監査財団（Internal Audit Foundation） 評議員
インフィニティコンサルティング 代表
CIA, CCSA, CFSA, CRMA, CPA (USA)

目次

内部監査と危機からの回復力……………	16	抵抗する……………	18
「A Crisis of Confidence（自信の危機）」調		反応する……………	20
査で判明したこと……………	16	復旧する……………	22
なぜ回復力なのか？……………	17	最後に……………	23

寄稿者

カナダ

アグネス・プラス・デイ共同創業者
メリッサ・アグネス氏

アメリカ合衆国

リスダル社ルカスフスキー・グループ部門プレジ
デント
ジェームス・ルカスフスキー氏

コロンビア共和国

CYAコンサルティング監査社
マネージャー
CIA, CRMA, CISA, CFE
ヘクター・リカルド・パラ氏

アメリカ合衆国

テレフセン社プレジデント兼CEO
ジョン・ラパ氏

諮問委員会

IIAマレーシア

CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA
ヌル・ハヤティ・バハルディン氏

IIAアフリカ連合

CIA, QIAL
レセディ・レセテディ氏

IIAオランダ

CIA, CCSA, CGAP
ハンス・ニューランド氏

IIAアラブ首長国連邦

CIA, CCSA, CRMA
カレム・オベイド氏

IIA北米

CPA, CIA, CRMA
キャロライン・セイント氏

IIAコロンビア

CIA, CCSA, CRMA
アナ・クリスティーナ・ザンブラノ・プレシアド氏

内部監査と危機からの回復力

組織の業務遂行能力を著しく妨げるような危機が起こる可能性は、世界的な脅威が展開する速さを考えると、今やかつてないほど不気味に迫っている。高度なサイバー攻撃、異常気象、テロ攻撃、労使紛争などのインシデントが深刻化しているが、それらは当然何の前触れもなく起こる場合がある。これらの危機的事象や業務を継続して目標を達成することができない状況が起これば、組織の評判やステークホルダーの期待に応える組織の能力が損なわれる。

しかし、最近のある調査では、潜在的な危機に対する取締役の意識と組織の実際の危機への準備状況との間には大きなギャップがあることが判明した。潜在的な危機を認識して、それによる業務の中断に的確に対処して通常業務に戻ることは極めて難しい。影響を最小限にとどめて迅速かつ効率的にこれを行う能力を備えること、つまり危機からの回復力を持つことは、さらに難しく究極の目標である。

危機の専門家は、危機からの回復力を持つための鍵は準備であり、内部監査はその過程で重要な役割を果たす立場にある、との認識で一致している。監査人の幅広いスキル、組織内の地位、および業務に関する深い知識は、企業が避けられない危機に備え、さらに、危機を認識することから危機からの回復力を持つこと、つまり抵抗し、反応し、深刻な破壊的事象から復旧するための準備をするのに役立つ。

「A Crisis of Confidence（自信の危機）」調査で判明したこと

デロイト社は、2016年にフォーブス社と共同で行った世界中の300名以上の取締役に対する調査を通じて、危機的な水準の脅威に対する組織の認識と組織の対応力に関する取締

役の自信について重要な洞察を得た。

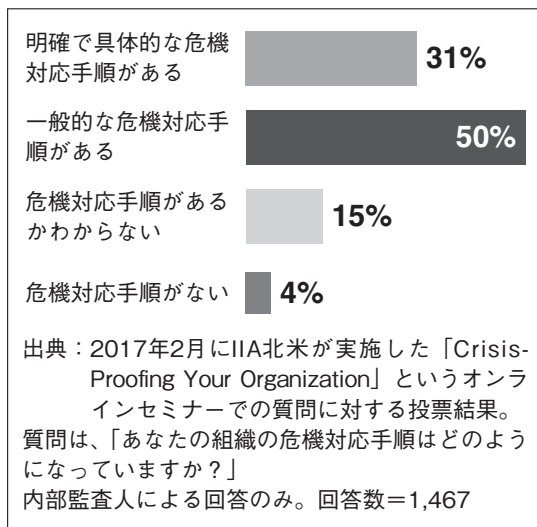
調査報告書によると、調査した取締役の4分の3以上（76%）は、明日組織に危機が起きても効果的に対応できると考えている。しかし、会社は事前にトラブルを監視している、または、会社には想定される危機シナリオ用の「マニュアル」がある、と回答したのは半数以下（各49%）であった。3分の1は、マニュアルがあるかどうかさえ知らなかった。

危機の予防について経営陣と具体的な話し合いをしている、または、危機へ備えるために何をしているか経営陣と確認している、と答えたのは半数に過ぎなかった。具体的な危機のことになると、認識と準備状況の間に大幅なギャップがあることが調査で判明した。例えば、取締役が最も脆弱であると思っている危機の分野は会社の評判（73%）だが、それに対処する計画があると回答したのはわずか39%であった。危機を経験した取締役のうち、1年未満で評判を回復できたと回答したのは3分の1以下（30%）であり、16%は回復に4年以上かかったと回答した。

このような危機への準備不足は、最近のIIAの調査で確認された。危機リスクのオンラインセミナーに参加した1,500名近くの内部監査の専門家のうち、「明確で具体的な危機対応手順がある」と回答したのは3分の1以下（31%）であった。4%は危機対応手順がないと回答し、半数は一般的な危機対応手順があると回答した。危機対応手順があるかどうか分からないという懸念すべき回答が15%であった（次頁図表1参照）。

これらの調査結果は、危機対応に関してかなり改善の余地があることを示している。「組織は、危機意識を危機からの回復力に変えるような計画と演習に、極めて具体的かつ測定可能な投資をすることが可能である」とデロイト社の報告書は述べた。「また、有害事象が本格的な危機になる前に予測するための投資をすることも可能である」。

<図表 1> 危機対応手順



テレフセン社のプレジデント兼CEOであるジョン・ラパ氏は、内部監査は危機対応計画において戦略、戦術、範囲、前提条件、制約条件を明らかにするための貴重な「理性の声」であり、危機対策計画の主なステークホルダーであると考えている。

「内部監査は危機対応計画の策定、実施および維持に責任を持つ者の相談相手となるべきである」とラパ氏は述べた。「監査人は助言者としての役割を果たし、計画を立てる上で確実な監督を行い、価値を付加し、リスクマネジメントの監督を向上すべきである」。

なぜ回復力なのか？

内部監査人は、危機管理、事業継続管理、インシデント対応、災害復旧、ITサービス継続管理のような予期せぬ業務の中断に対処するための、組織内の多様な概念や文書を把握している。内部監査はこれらの計画の策定に参加することが多い。しかし、これらの文書の多くは特定の事業分野に特化しており、事業継続管理は事業の価値を維持することの方に基盤が置かれている。その要素の1つは危機管理、つまり業務復旧のプロセスである。

しかし、人命が失われたり、製品が汚染されたり、顧客の個人情報が盗まれたり、CE

Oが屈辱を受けたりした場合、危機は業務を再開する以上のことに関わる可能性がある。

内部監査人は危機に関連する役割を拡大して、一步下がって全体像を、つまり広範な組織目的と組織に対するリスクを考える立場にある。内部監査人は、取締役や役員や従業員が危機に備えるための手助けができ、準備状況に対するアシュアランスが提供でき、さらに危機に強い文化を植え付ける手助けができる。

DR I インターナショナルという危機管理の先駆的組織は、危機状況に対する複数の概念や定義の存在、およびインシデント対応中に不明確な用語が引き起こす混乱を、問題として認識した。その解決策として、『回復力に関する国際的用語集 (The International Glossary for Resilience)』を作成した。DR I は初めに、事業継続や災害復旧やリスク管理に関連する危機において使用される用語を編纂した。最も関連性の高い2,189の独特の用語を選び出した後で選定委員会による投票を経て、26業種からの250を超える用語の最適な定義を1つの文書として公表した。

用語集の中で『回復力 (レジリエンス)』は、「複雑かつ変化する環境下での組織の適応能力」と定義されており、セキュリティ実務家のグローバルなコミュニティであるエイ・エス・アイ・エス (ASIS) インターナショナルによって認められている。主な定義の後は、a) 「ある事象に影響を受けることに抵抗するための、またはある事象の影響を受けた後に許容時間内で許容水準に戻るための」組織の能力、および、b) 「システムが内的・外的変化に直面した際に機能と構造を維持し、必要な時には緩やかに機能を低下させる能力」と続いている。

危機の間に緩やかに機能を低下させるという詩的なビジョンは、メリッサ・アグネス氏やジェームス・ルカスフスキー氏のような危機の専門家の仕事を支える原動力である。両

氏とも、徹底的な準備とシナリオのロールプレイが危機をくぐり抜ける最善の方法だと考えている。

「危機とは、人目を引き付け、人々の動きを止め、生産を止め、評判を再定義するような事象であり、被害者や衝撃的な知名度を生み出す」と、著者であり講演者であり危機管理コンサルタントでもあるルカスフスキー氏は述べた。彼はさらに、「生き残るための鍵は、リーダーと協力して、危機の最初の数分間や数時間を管理する計画を立てることである。それは基本的には健全な思考を反映したものであり、また被害者の力を理解したものである」と述べた。

国際的な危機管理戦略家で講演者でもあるアグネス氏は、「適切に組織内の上の階層へ情報伝達する（エスカレーション）プロセス、意思決定をするのに相応しい人々、およびコミュニケーションするための準備」があることを確認するために、危機シナリオの訓練をするようにと顧客に勧めている。

抵抗する

コロンビアを拠点とするコンサルタントのヘクター・パラ氏によると、危機は単純に「リスクが現実のものとなる時」と定義できる。「あらゆる企業はステークホルダーを満足さ

せるために存在しているので、戦略、業務、情報、およびコンプライアンスの各目的を達成しようと努力している。目的はすべて将来に向けたものなので不確実性があり、目的達成はリスクの影響を受ける可能性がある」とパラ氏は述べた。「そのため、危機とは強力なリスクの発現と言える」。

リスクが発現して危機となるのを防ぐための最初の手順は、それらのリスクが何かを特定することである。

戦略家のアグネス氏は、危機が起こるのを察知する方法を顧客に助言している。「1つの方法は、最も懸念する事項を経営陣に尋ねることである。上位5または10の高リスクのシナリオは、方向づけのよい手掛かりである」と彼女は述べた。「一旦リスクを特定したら、深掘りすることができる。経営陣全員と話し、彼らの見解を理解すること。最もリスクの高いシナリオの動きを実際に経験することは、準備のための真のベストプラクティスである」。

「America's Crisis Guru®（アメリカの危機の権威者）」と名乗るルカスフスキー氏はこれに同意して、「上手な準備は、常にシナリオベースである」と述べた。「演習に失敗することは本番対応でも失敗することを意味する」。

危機への抵抗と反応の両方の指針となるよ

組織は異なる危機シナリオに備えること

メリッサ・アグネス氏は、組織の最大のリスクに対する危機シナリオを熟考し、1つの危機が別の危機へ与える意味合いを把握するようにと顧客に助言している。

取るべき措置には次のようなものがある。

- 各シナリオにおける危機管理のガバナンス体制を決定する。
- それぞれについて危機管理チームを特定する。
- 各部署と特定の個人に役割と責任を割り当てる。
- 内部のエスカレーションプロセスを定める。
- 関係者や主なステークホルダー、および彼らの期待を判断する。
- 最初の24時間から48時間内にやるべきことや検討すべきことの優先順位づけをする。
- 最初に受けそうな質問とその答えをじっくり検討する。

うなシナリオベースで策定された計画には、計画策定プロセスと実行プロセスに対する内部監査の厳しい目が大変役に立つ。専門家は、危機の発生の可能性、影響度、および付随する損害の可能性に従って計画の優先順位づけをすることを勧めている。

「危機対応計画は、最悪のリスクから影響度の低いリスクへというリスクランキングとトップダウンのアプローチを用いて、最悪のシナリオを考慮して設計すべきである」とパラ氏は助言した。「各種の危機計画は、特に従業員、地域社会、顧客、株主など影響を受ける相手に応じて具体的なアプローチをとるべきである」。

行動計画には、いくつか例を挙げると最初の24時間の手順、最初の48時間の手順、積極的な告知、事前に定めた分野の役割、コミュニケーションの種類、法的な要件等、考えられる限りの詳細を盛り込むべきである。行動計画が最悪のシナリオに対応していれば、より軽微な災害に適応できるはずである。計画には行動を開始する手順を含めるべきであり、また、危機状況の早期指標を見つけるのに最適な立場にいることが多い従業員のために報告方法を用意すべきである。

テストと研修

ルカスフスキー氏は、何か実際に起きた時に組織がよりスムーズに対応態勢に移行できるように、計画をテストするよう勧めている。訓練に加えて、コーチングと研修、問題の判断、シミュレーション、および机上演習を行えば、誰もが自分の役割を実地検証できる。毎回の研修後には、計画を更新すること。「今、もっと知るべきことは何か？と自分自身と演習の各参加者に尋ねること。たった今起きたことのせいで他に何が起こるだろうか？と」とルカスフスキー氏は述べた。

研修は欠かせない。例えばサイバー危機の防止に関して言うと、内部監査は従業員に手

を差し伸べ、彼らが果たせる役割を明らかにし、意識向上イベント開催の手助けをし、また、パスワード変更、複数の要素を組み合わせた認証の利用、見慣れないメールの開封などに関してベストプラクティスを啓蒙することができる。一部の組織では、疑わしい電子メールを定期的送信してテストしており、そのメールが開かれた場合は直ちに研修が開始されるようになっている。研鑽を積んだ監査人は、システムパッチについて理解を深めることができ、定期的にITコントロールをテストすることの重要性を強調することができ、また、利用可能なフレームワークから学ぶことができる。

準備は各シナリオに合わせて調整することができるが、基本的な懸案事項は共通のものとして残すべきである。「異なる危機には異なる影響がある」とアグネス氏は述べた。「変わらないのは、ステークホルダーの期待と懸念である。注意を払うべきことに関する当初のリストを確認してから、状況に応じて変える可能性があるあらゆる行動を含めて対応を分析すること」。

ルカスフスキー氏は「準備状況の方程式」を考案しており、「準備」の4分の3は「承認権限のある人」をすぐに見つけるための正確な連絡先情報を持つことである、と述べた。

「決裁を受けることは、危機対応の最大の障壁の1つである」と彼は述べた。適切な連絡先リストがあれば、その障壁の75%を取り除ける。残りの要素は、15%が事前に承認を受けることであり、例えば、必要に応じて人々を移動させるために車両を購入するための注文書の承認を受けておくこと、などである。8%はかなり広範なシナリオを準備してテストすることであり、2%は想定外である。想定外が状況を危機にする、とルカスフスキー氏は述べた。

アグネス氏は同意して、適切なエスカレーションプロセスを確実にする手段として適切

な人材を集める計画を立てるべきだと述べた。「適切な人を適切な時に集める適切な内部のエスカレーション手続があれば、次の2つのうちの1つが可能になる。それは、本格的な危機に直面した時に非常に迅速にエスカレーションする、または、状況がそれを必要としない場合には不必要なエスカレーションを回避する、のいずれかである」と彼女は述べた。「適切な人」とは、「単に法務やコンプライアンスやCEOや人事といった観点ではなく、状況を幅広く見ることができる各事業部門や部署やステークホルダーグループの代表者を意味する」と彼女は述べた。

ラパ氏はこのグループをインシデント管理チームまたは危機管理チームと呼んでおり、このチームを役員、オペレーション、テクノロジー、法務、メディア関係、顧客関係などの、複数の部署や領域で構成することも勧めている。

『Internal Auditor』誌は2017年4月号で、危機対応計画策定中は、組織自体は危機に陥っていないが所属する業界や地域が危機に陥っている、という状況にも備えるようにと助言した。例えばマイケル・J・ジャッカ氏は「危機からの回復力」という記事の中で、フォード社は問題のある装置を使用しないという声明を出してフォルクスワーゲン危機からすぐに自社を切り離れた、と書いた。またその記事の中で、広報担当者として指定された者はメディアスキルと実施権限を適切に合わせ持つ必要があり、危機対応計画にはメディアに連絡するための詳細情報を含めるべきである、と警告している。

シナリオの完全な予行演習を実施する、つまりエスカレーションプロセスを構築し、ギャップを見つけ、組織全体の完全な対応を準備するためには、数カ月かかることがある。ルカスフスキー氏は、年に1つか2つだけのシナリオを計画するよう勧めている。

また、徹底した計画は大きな効果があるも

のの万能な計画などない、ということで専門家たちの意見は一致している。

「認識している、または予見しているあらゆる種類の脅威を網羅する危機管理計画やインシデント管理計画を作成しようとするのは、不可能ではないにせよ困難である」とラパ氏は述べた。

一旦準備プログラムが作成されたら、次の手順は、組織が回復力をつけられるようになるために危機に備える文化を育むことである。

反応する

内部監査は能動的になりプロセスを理解することによって、危機発生時に組織がある程度の落ち着きを示す手助けをすることができ、それにより人々は懸念したり身構えたりする代わりに理解するようになる。

内部監査は、最新の危機管理計画がインシデントとその余波に完全に対応しているというアシュアランスを提供することができ、また、インシデント対応チームが活躍する能力を検証することができる。危機が進行するにつれて内部監査は、例えば、事象の範囲、第三者の必要性、評判リスク、オフサイトのデータ保管場所のセキュリティを評価することができる。内部監査は社内弁護士と協力して法的な影響を検証したり、人事部門と協力して従業員の状況を調査したり、あるいは、ある事象に相応しい人物を配置できるかどうかを判断することができる。監査人は、組織が一般市民、従業員、ビジネスパートナー、およびステークホルダーと率直かつ定期的にコミュニケーションするのを支援することができる。

「成果を挙げる対応チームは組織に深く根ざしており、企業がリスクを特定し理解する手助けをし、さらに経営陣に会社のリスク軽減のための最良の意思決定をさせる」とラパ

氏は述べた。「内部監査は、主なステークホルダーが吟味した計画を展開する際に監視の役割を果たす必要がある」。

パラ氏によると災害発生時の初動は、緊急時対応策を始動し、人命救助し、資産を保護することである。反応は分単位または時間単位で測定する必要がある。重要な初期ステップは、何が起きたのか、そしてその直後のステップは何か、について内外へコミュニケーションすることである、とパラ氏は述べた。例えば、コロンビアのある銀行がオンライン取引に影響を及ぼすシステム障害を起こした時は、顧客と当局に直ちに問題と是正措置を知らせてパニックを回避した、と彼は述べた。

彼は内部監査に対して、目的達成、人、評判、データや情報を含む資産、および環境規制への影響を調べて危機の深刻さの評価を支援するように、と助言している。

危機の深刻さを判断するには、事前に検討したことを振り返る必要がある、とアグネス氏は語った。周到な計画をスムーズに実行すれば、組織が危機に備える文化を創り出すのに役立つ。

「つまり、計画を作成しても放置してはならない。危機に陥った私たちに影響を及ぼす要因は世界中で常に変化しているので、月に一度計画を見直しても十分ではない」と彼女は述べた。「リスク管理と危機予防、さらには危機対応を、組織のあらゆる階層を通して不可欠な要素にすることが望ましい。チームメンバーは本能的に対応できるようになるために、計画を熟知する必要がある。チームメンバーには、何をすることが期待されているか、そして何が最適な行動かをきちんと理解して欲しいのであり、つまり体で覚えて欲しいのである」。

反応することの最も重要な要素の1つはコミュニケーションである。「沈黙は破たんを招く」とアグネス氏は述べた。「昔はそれでもうまくいったが、最早そうはいかない」。

ルカスフスキー氏は、沈黙を「選び得る最も有害な戦略」と呼んでいる。彼は組織が「公正さ、率直さ、誠実さ」を持って意図的にコミュニケーションをすることを勧めている。担当者は、「アクセス可能であり、敏感に反応し、透明性があり、積極的に関与しており、また、必要に応じて明確化しコメントし修正する準備ができてい」必要がある。

ソーシャルメディアは危機管理チームが問題に積極的に対応していることを示す短いメッセージを素早く発信できるので大いに役立つ、とルカスフスキー氏は述べた。彼は、SMARTなグループを立ち上げることを勧めている。SMARTは、Social（社会的に）、Media（メディア対応し）、Action/Attack（行動・着手し）、Response（敏感に反応する）、Team（チーム）の頭文字である。

「目標は、素早く効果的に動くことである。危機なので失敗はある。毎日、50%のエネルギーと25%の資源を前日の失敗を修復することに費やすだろう」とルカスフスキー氏は言う。「対応が技術的には完璧でも被害者の扱いやコミュニケーションを間違えれば、その対応が記憶されるということを忘れてはならない。素早く着実に考えて行動すること。対応が遅れるほど評判は傷つく」。

彼は、各シナリオ用のウェブページを作成して必要になるまで非アクティブにしておくことも勧めている。アクティブにした時は、事実とデータ、Q&A、重要な問題、および双方向性が提供できる。

「会社がどのように計画に従うかが、経営陣の認識のされ方に直接的な影響を与える。それは社内では従業員からの、そして社外では顧客、ビジネスパートナー、メディア、規制当局等からの認識である」と、ラパ氏は言う。常識的な対応として、彼は以下を勧めている。

- 冷静さを保つ。
- インシデントの性質と範囲に応じて、全

関係者に幅広く頻繁にコミュニケーションする。

- 計画に従うが、事態の進展に応じて調整する。
- 徹底的にフォローアップする。

ルカスフスキー氏は、被害者にうまく対応するように、と常に顧客に勧めている。「被害者は、見通しが知りたいし、話したいのである」と彼は言う。「賢明な企業は、被害者との対話を円滑に進めている。被害者が最も求めているのは誰かに『申し訳ない』と言ってもらうことである。経営陣は前向きな姿勢を示さなければならない」。

復旧する

内部監査は、組織の取り組みの有効性を評価・報告すること、ならびに、評判に対する長期的な影響、データ復旧プロセス、利用したあらゆる第三者に対するコントロール、および対応と研修に割り当てた資源の妥当性を評価することによって、組織が危機から復旧するのを支援することができる。

危機後の行動は、組織が今後危機からの復旧計画を改善するのに役立つが、これには教訓を文書化し応用することを含めるべきである、とパラ氏は述べた。重要でないと判明した事象も記録して、将来の参考のためにその

要点を保存すべきである。

その要点には、原因、結果、対応、サービスの完全復旧までの経過時間、取るべき措置、教訓等を含めるべきである、とラパ氏は述べた。

「危機発生後のレビューは、内部監査が重要な役割を果たすべき場所である」とアグネス氏は述べた。「内部監査人は、評価し、見直しをし、改善する必要がある。もう一度適切な人を部屋に集めて事象を検証し、例えば、もっと違うやり方はなかったか、再発防止を確実にする方法は何か、行動計画とコミュニケーションは役立ったか、と問うこと」と彼女は述べた。「集まった人々がその質問に答えたら、討議し、評価し、その上で改善すること。計画を強化し、それをシミュレーション付きで再度テストすること」。

内部監査が組織内と監査計画の両方に教訓を組み入れる際に影響力のある役割を担えば、組織内の支援的な役割から最前列の役割に移行する機会となる。

「十分な役割を得ていると思っていない監査人は、自分の価値を実証して重要な場に席を得る方法を見つけること」とアグネス氏は助言した。「この種のこのことを見直す際に定期的に会合を持つ委員会はどれか？ 何らかの形の危機や防災管理や準備について議論する委員会は既にあるか？ もしも内部監査がそのような委員会に席を確保しているならば、

完全な謝罪

アメリカの危機の権威者は、「完璧な謝罪の内容」として以下を提案している。

- 痛みや苦しみの原因に対して口頭または書面で責任を認めること。
- 引き起こした損害を具体的に認めて説明すること。
- 再発防止のための教訓と対策を示すこと。
- 許しを請うこと。
- 補償を申し出ること。

これらの内容が1つでも欠けると、謝罪の信頼性が損なわれる。

出典：Lukaszewski on Crisis Communication: What Your CEO Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management, Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT, © 2013, James E. Lukaszewski

危機後のレビューで復旧計画を改善する

危機からの教訓は、内部監査機能にとって非常に重要である。危機の経験を復旧計画に組み込むことで、組織はより危機からの回復力をつけることができる。事態が落ち着いた時にジョン・ラバ氏が尋ねることが多い質問には、次のようなものがある。

- インシデントはどのようにして明らかになったか？
- 最初にそれを知ったのは誰か？
- 混乱の影響を特定した「最初の対応者」は誰か？
- 経営陣はインシデントにどう対応したか？ 従業員はどう対応したか？
- どのように、また、どの位の頻度で、会社は従業員、顧客、主なビジネス関係者、主なサービスプロバイダー、監督当局、メディアなどとコミュニケーションを取ったか？
- 根本原因、結果、事業への影響、教訓などを検討する総括会議は行われたか？
- 欠陥、リスク、またはさらなる脅威に対処するための行動計画は導入されたか？

実施中の日常的なプログラムについて発言と助言をする権利がある。

最後に

「あなたの対応は、その場にいなかった人々によって批判され値踏みもされる」とルカスフスキー氏は述べた。「最も重要な課題の解決に焦点を当てること」。

彼は顧客に、継続的に脆弱性を評価し、エクスポージャーを管理し、経営陣と取締役会に日常的に脅威の要点を説明するよう助言している。

表現を少し変えるとプロセスが容易になることがある。「『危機』という言葉はリーダーを苛立たせる。なぜなら、危機が自分の身に起こると思ってるリーダーは滅多にいないからである」とルカスフスキー氏は述べた。

危機からの回復力がある組織の特徴

- 経営陣が危機からの回復力に責任を負っている。
 - ・ 危機時の意思決定のための承認権限系統がある。
 - ・ あらゆる危機を管理するための最新の連絡網がある。
- 以下のような危機復旧計画がある。
 - 重要なビジネス機能を網羅している。
 - (内外の) すべての主なステークホルダーおよび危機管理時の状況伝達手段が決まっている。
 - 主なリスクシナリオおよび具体的な対応手順が決まっている。
 - ITオペレーションに関連する災害復旧の要素を含んでいる。
 - 組織全体に伝達され理解されている。
 - 定期的にテストされている。
 - ・ 定期的なテストの後で、結果が共有され是正措置が講じられている。
 - 危機後のレビューの手順が定められており、教訓が生かされている。
- 定期的なリスク評価が実施されており、この危機復旧計画はリスク環境の変化に基づいて改訂されている。
- 指定された代替施設が用意されており、物理的な場所やデータを安全に保管する場所が失われた場合に利用可能である。
- 内部監査は、情報や意見の提供、リスク評価、および定期的な危機復旧計画テストの場に席を確保している。

「『準備状況』という言葉を使えば、すべきことに対する理解を深めさせやすい」。

決まり文句のようだが危機管理の最善の形は危機防止である、とアグネス氏は言う。「最も高いリスクを特定して予防可能なことを予防するための策を明確に定めること」とアグネス氏は述べた。「しかしその後で、予防不可能なことの効果的な管理手段を確保すること」。

複雑で変化の激しい環境、すなわち危機的状況であっても、組織は適応性を持ち、影響を受けないようにし、速やかに正常状態に戻り、機能と構造を維持し、緩やかに機能を低下させることができる。重要な問題の特定、シナリオの実行、作成されたウェブサイトページ、体系化され順序づけられたメッセージ、および導入とテストと定期的な更新がされた

計画があれば、内部監査はリーダーが危機に備えるだけでなく組織全体が危機からの回復力をつけるための支援をすることができる。

より詳しい情報の参照先

- Internal Auditor magazine, “Resilience Through Crisis,” J. Michael Jacka, April 2017 (www.theiia.org)
- Deloitte, “A Crisis of Confidence,” 2016 (www.deloitte.com)
- DRI International, International Glossary for Resilience (www.drii.org)
- The IIA Practice Guide: Business Continuity Management (www.theiia.org)
- “The Security Intelligence Center – Next Steps: Beyond Response to Anticipation,” Internal Audit Foundation and Crowe Horwath (www.theiia.org)