リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

リスク対策.COM 連載

企業向け危機管理訓練シナリオ

報告すべきか迷う情報 × 最初の一言 × 隠蔽と正直の分岐点

～「まだ確認中です」が組織を沈める～

今回の背景ニュース

2026 年 1 月、中部電力・浜岡原子力発電所において、安全データの改ざん疑いが発覚しました。原子力規制委員会は審査を停止し、3 月末までの詳細報告を求めています。

ここ数年、データ改ざんによる不正が突然発覚するケースが増えています。製品仕様に適合していないにもかかわらず、データの書き換えが行われていたり、燃費データや排ガス成分濃度が改ざんされているなど、さまざまな分野でこうした事件は後を絶ちません。

＊多くのケースで問われるのは「なぜ早期に報告されなかったのか」です。

1.混迷する情報環境

2026 年は「事実が確定してから説明する」時代ではありません。「どう向き合っているか」が、事実より先に評価される時代です。
判断の速さではなく、「最初の姿勢」が即座に可視化される時代ーこれが 2026 年です。

2.セルフチェック：あなたの会社の現状は？

[ ]「悪い情報ほど早く上げる」が組織文化として根づいている
[ ]「確認中だが、可能性がある」という報告を許容している
[ ]「報告したら責められる」空気がない
[ ] 記者対応の初動フレーズが事前に決まっている
[ ] 部下からの第一報に対する「最初の一言」を意識したことがある

❶今回のシナリオ

『今回のシナリオは、不正の発覚そのものではなく、「報告すべきか迷う情報」に直面した瞬間の判断を訓練します。部下が「問題があるかもしれません」と報告した瞬間、あなたの「最初の一言」で、組織は「正直モード」に入るか、「隠蔽モード」に入るかが決まります。』

【状況設定】

・設定：製造業・建設業・サービス業等（業種問わず）
・時刻：平日午後
・あなたの立場：管理職（課長・部長クラス）
・状況：部下から「過去のデータに問題があるかもしれない」と報告を受けた

時系列

時刻	誰が	誰に	何をつたえたか
14:00	部下（入社 5 年目）	あなた（課長）に	「安全に関わる検査データが、実測値と記録で食い違っているかもしれません。3 年前から続いている可能性が…まだ確認中ですが」
14:20	あなた	過去の記録を確認	3 年前の報告書に不自然な数値を発見。当時の担当者は異動済み。影響範囲は不明。
14:35	品質保証部の同僚	あなたに内線で	「営業から連絡があった。取引先が『御社の検査データ、大丈夫？』と聞いてきたらしい。何か知ってる？」
14:50	総務の担当者	あなたに内線で	「代表電話に記者らしき人から電話があった。『データの件で確認したい』と。折り返すと伝えて切った」
15:00	記者	総務経由であなたに	「御社の検査データに問題があると聞いた。事実か。今日中にコメントが欲しい」
翌朝	SNS 上の匿名アカウント	不特定多数に	「〇〇社、検査データ改ざんか」の投稿が拡散。取引先・株主から問い合わせが殺到。

❷緊急時対応の判断と対応策を検討してください

質問１：14:00ー部下に最初に何と答えますか？

部下が「安全に関わる検査データが、実測値と記録で食い違っているかもしれません。まだ確認中ですが…」と報告してきました。この時点で、あなたは部下にどのような指示を最初に出しますか？

□「確認してから報告しろ」
□「すぐに上に報告する」
□「まず事実を整理しよう」
□「誰かに話したか？」
□ その他：
（　　）

その判断の根拠は何ですか？

質問２：14:20ー上司・経営層に報告しますか？

調べると、問題は 3 年前から続いていた可能性が浮上しました。当時の担当者は異動済み。関係者は複数名、影響範囲は不明です。この時点で、あなたは上司・経営層に報告しますか？

□ 確証が得られるまで報告しない
□「可能性がある」段階で報告する
□ 関係者を集めて対応方針を決めてから報告する
□ 法務・コンプライアンス部門に先に相談する
□ その他：
（　　）

「報告が早すぎた」VS「報告が遅すぎた」ーーどちらのリスクが大きいですか？

質問３：15:00ー記者に何と答えますか？

総務経由で記者から電話が入りました。「御社の検査データに問題があると聞いた。事実か。今日中にコメントが欲しい」この時点で、あなた（または広報担当者）は記者に何と答えますか？

□「そのような事実は確認していません」
□「現在調査中です」
□「広報に確認して折り返します」
□「ノーコメント」
□ その他：
（　　）

その一言が明日の新聞にどう載るか、想像してください。

【質問 4】翌朝ーーあなたの判断は正しかったですか？

SNS で「〇〇社、検査データ改ざんか」がトレンド入り。取引先・株主から問い合わせが殺到しています。昨日の判断を振り返ってください。

□ 14:00 の時点で「すぐ報告する」を選んでいたら、何が変わっていましたか？
□「確認してから」を選んでいたら、何が起きていましたか？
□「誰かに話したか？」と聞いていたら、部下はどう感じましたか？

❸備えの違いで何が変わるか

段階	観点	従来	2026 年型	
		備えがない組織	備えがある組織	この段階で何がおきているのか
① 人の行動	部下の報告	「怒られるから後で」	「まず報告」が当たり前	問題はまだ小さいが、最初の言葉で「組織モード」が決まる
	上司の反応	「確認してから言え」	「教えてくれてありがとう」	ここで「隠蔽モード」か「正直モード」かが確定する
② 情報の伝わり方	社内の情報流通	止まる、または漏れる	上に集まる	社内に集められない情報は、必ず社外に漏れる
	記者への初動対応	「確認していません」	「調査を開始しています」	事実より先に「姿勢」が外部に翻訳される
③ 評価の固定化	SNS での拡散	「隠蔽か」が先に広まる	「自主公表」として認識される	最初の数投稿で、企業イメージの方向性が決まる
	翌日の報道トーン	「〇〇社、隠蔽の疑い」	「〇〇社、調査開始を発表」	報道は事実ではなく「前日の空気」を記事化する
	評価が固定するまで	1 時間以内に「隠した会社」	24 時間の猶予を得る	この時間差が「修復可能性」を左右する
④ 最終的な信頼	ステークホルダーの評価	「不正より隠蔽が問題」	「対応は誠実だった」	ダメージの本体は不正ではなく「向き合い方」になる
	回復にかかる時間	年単位	月単位	初動の姿勢が、回復コストを桁違いに変える

このシナリオの経営インパクト

● 短期的影響（最初の数時間～1 日）

・「確認してから」と言った瞬間、部下は「上司は知りたくないのだ」と受け取る
・「確認中です」と記者に答えた瞬間、翌日の見出しが「隠蔽か」に確定する
・社内に集められない情報は、必ず社外に漏れる
👉 「会社は知っていたのに隠した」という評価が 1 時間以内に固定される

● 中期的影響（数日～1 週間）

・SNS で「内部告発」が拡散し、取引先・株主から問い合わせが殺到
・「なぜ早期に報告しなかったのか」という責任論が噴出
・管理職・経営層への信頼低下により、組織の意思決定スピードがさらに落ちる
👉 ここでの損失は「不正そのもの」ではなく「向き合い方」から発生する

● 長期的影響（1 ヶ月～）

・「危機時に隠す会社」という評価が定着し、企業ブランド・採用力・定着率に影響
・コンプライアンス・内部統制の不備として、監査・保険・取引審査で不利な評価
・結果として、企業体力そのものが静かに削られていく
👉 ダメージは「不正」ではなく「隠蔽モードに入った組織文化」から発生する

● 経営視点での結論

このシナリオが示しているのは、不正の大きさよりも、「最初の一言」が企業価値を左右する時代です。
・「確認してから」と言う企業ほど、隠蔽と呼ばれる
・情報が揃うのを待つほど、主導権を失う
・初動で「正直モード」に入れない企業ほど、後で高くつく
👉 最初の一言は「現場対応」ではなく「経営判断」そのもの
この訓練は、コンプライアンス訓練であると同時に、経営リスクマネジメント訓練です。

明日からできる 3 つのこと

完璧な計画を立てる必要はありません。まずは以下の「最小限の実行」から始めてください。

1.「最初の一言」を決めておく

部下が「問題があるかもしれません」と言ったとき、あなたは何と答えるか。

実行：「教えてくれてありがとう。まず事実を一緒に確認しよう」と決めておく。

核心：その一言が、組織を「正直モード」に入れるか「隠蔽モード」に入れるかを決める。

2. 記者対応の初動フレーズを決めておく

「確認していません」は「隠した」と翻訳される。

実行：「現時点で確定していませんが、安全に関わる可能性があるため、事実確認を開始しています」と決めておく。

核心：嘘ではなく、隠してもおらず、言い逃れでもないフレーズを事前に用意する。

3.「悪い情報ほど早く上げる」を口に出す

部下が報告をためらう空気を、自分が作っていないか。

実行：次の会議で「悪い情報ほど早く上げてほしい。確証がなくても構わない」と宣言する。

核心：組織文化は、リーダーの「最初の一言」から変わる。

❹自社での実践可能性を検証

現状点検チェック（報告文化・初動対応）

- ☑ 「悪い情報ほど早く上げる」が組織文化として共有されている
- ☑ 「確認中だが、可能性がある」という報告を許容している
- ☑ 部下からの第一報に対する「最初の一言」を意識したことがある
- ☑ 記者対応の初動フレーズが事前に決まっている
- ☑ 「報告したら責められる」空気がないか、定期的に点検している
- ☑ 「確認してから」と言うリスクが組織内で認識されている

明日から開始する改善アクション

1._____
2. _____
3. _____

経営層への提案事項

投資が必要だが実施すべき対策を 1 つ挙げてください：

提案内容：_____

投資規模：_____

効果・ROI：_____

リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

作成：八重澤晴信、企画：リスク対策.com

著作権表記：「© 2025 八重澤晴信・リスク対策.com 無断転載・複製を禁じます」