

## トップの主体的な関与が不可欠な コンダクト・リスク管理

コンダクト・リスク管理は、健全な企業文化の醸成と維持を含む、従来のリスク管理の枠組みを超える大きな概念である。トップ・マネジメントの主体的関与なくしては、コンダクト・リスク管理の実効性は高まらない。

### 高まるコンダクト・リスクへの関心

2016年に米国金融機関Wells Fargoで組織的規模の販売慣行の不正<sup>1)</sup>が発覚し、大きな社会問題に発展した。その時の金融機関の反応は、内外で大きく異なるものであった。国内金融機関では、日本では同様の大規模な組織的不正は起こらないという見方が多かったが、海外では、多くの金融機関から、「同様の不正がないか、販売慣行を精査した」という話を聞いた。その後、わが国金融業界においても、商工中金、東日本銀行、スルガ銀行そしてかんぽ生命と、組織的不正が多発し、状況は一変した。金融当局及び金融機関のコンダクト・リスクに対する関心が高まっている。

### コンダクト・リスクの根底にあるもの

金融安定化理事会（以下、FSB）によれば、コンダクト・リスクとは、「法令、職業、行動及び倫理に関する基準など期待される基準に満たない行為によりもたらされるリスク」と定義することができる<sup>2)</sup>。海外金融機関では、法令違反に留まらず、行動規範、倫理規定や職業倫理などに反する行為を含む幅広い概念としてコンダクト・リスクを定義し、位置付けている。この点、コンプライアンス・リスク管理を中心に考えている国内金融機関とは大きく異なる。

コンダクト・リスクへの関心の高まりを背景に、大手国内金融機関を中心に管理態勢の整備に取り組んでいるが、市場リスクや信用リスクと同様に、管理指標を設定、モニタリング、統制する枠組みの構築に関心が集中

している。この点も海外金融機関と大きく異なる。

海外金融機関は、コンダクト・リスクの根本的な原因を解決するためには、管理指標を中核とする従来型の管理の枠組みだけでは不十分であり、組織内に健全な企業文化を醸成することが不可欠であるという認識に基づいてコンダクト・リスク管理に取り組んでいる。その背景には、海外では、金融危機を契機に、金融機関の健全性と安定性が企業文化<sup>3)</sup>と直接的な関係を持つことが明確に認識されるようになったことがある。企業文化は、組織内の個人の行動と意思決定に影響を与え、当該企業の業績に影響を及ぼす。つまり脆弱な企業文化は、コンダクト・リスクの温床となり、金融機関の健全かつ安定的な成長を阻害するということなのである。

### 健全な企業文化を醸成するためには 何が必要か

健全な企業文化を醸成することがコンダクト・リスクの根本的な解決につながるというのは、文化は曖昧かつ概念的であり、管理は困難であるというのが国内金融機関の本音であろう。しかし、国際的には、金融安定化理事会が2014年に公表した「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」を契機に、金融機関の企業文化とコンダクトとのつながりを概念的なものからより明確で具体的なものとする取り組みが本格化している。一連の国際的な取り組みにおいて、コンダクト・リスクの顕在化を防ぐために最も重要であると考えられているのは、トップの姿勢である。トップの姿勢とは、取締役やシニア・マネジメントが「行動」(ふるまい)に関する最も高い基準を満たし、従業員の模範となることを指す。海外では、足もと数年

## NOTE

- 1) 2011～15年に、従業員が顧客に無断で口座(クレジットカードを含む)を開設し、5,000人以上の従業員が解雇された。
- 2) 金融安定化理事会「ミスコンダクトを削減するためのガバナンス・フレームワークの強化」2018年4月。
- 3) 金融機関の生業がリスクをとってリターンをあげることであることから、金融機関の中核的な企業文化をリスク文化と呼ぶことがあるが、本稿では、より幅広い概念である企業文化という言葉を用いた。
- 4) 英国Financial Conduct Authorityが2016年に導入したSenior Managers and Certification Regimeが代表的な規則である。
- 5) これは、上位職位者の姿勢 (tone from the above) と呼ばれる。

間にシニア・マネジメントの役割と責任を明確化する規則<sup>4)</sup>の導入が進んだが、これは、トップの姿勢を律することを目的としたものである。

わが国の金融業界では、営業目標が職員の不正行為の主たる原因の一つであるとの認識から、営業目標を廃止すれば、問題は解決すると考える経営者も多いかと思うが、実は、ことはそう簡単ではない。確かに業績評価制度は、役職員の行動を左右する大切な要素の一つであるが、役職員の模範となるトップの姿勢がなければ有効には機能しない。トップ・マネジメントがいくら良い行動の重要性を説いても、直属の上司の行動が組織の期待に沿うものでなければ、役職員はトップ・マネジメントのメッセージを真剣に受け止めないということである。

トップの姿勢を組織の末端まで浸透させるためには、トップ・マネジメントだけでなく、すべての管理職がそれを体現する必要がある<sup>5)</sup>。それ故、海外金融機関では、まず組織の最上位にあるトップ・マネジメント層、次に中間管理職であるミドル・マネジメント層、最後に第1の防衛線にある担当者レベルと、職階ごとに時間をかけてトップの姿勢を浸透させることに取り組んできた。

トップの姿勢と共に、組織に良い行動を定着させるために重要と考えられている点は3つある。1) 役職員すべてが自分の行動について説明責任を果たすこと、2) 対話(含む上申)を奨励すること、3) 適切な疑問の投げかけを行うことである。なかでも3点目は、役職員に説明責任を果たさせ、組織内における対話と上申を促進するために非常に重要であると考えられている。疑問の投げかけには、上位職位者から下位職位者に対するものだけでなく、下位職位者から上位職位者に対するものも含まれる。トップ・ダウン型の金融機関は後者を、ボト

ム・アップ型の金融機関は前者を強化することが重要と考えられている。

そして、トップ・マネジメントには、コンダクトに関する組織としての期待値を策定するだけでなく、前述の3点を担保するために必要な規則や枠組みを構築する責任を果たすことが求められている。

## ■ 不可欠なトップ・マネジメントの主体的な関与

国内では、コンダクト・リスク管理を従来のリスク管理の延長で捉え、リスク管理部門が主体となり態勢整備に取り組んでいる金融機関が多いと考える。また大手金融機関では、AIを活用し、職員の異常な取引行動を検知し、統制しようと試みているところもあると聞く。しかし、如何なる有効な管理方法も、やり過ぎれば現場の士気を削ぐ結果を招き、それが新たなコンダクト・リスクの顕在化につながる可能性がある。

コンダクト・リスク管理は、健全な企業文化の醸成と維持を含む、従来のリスク管理の枠組みを超える大きな概念である。実効的な管理態勢を構築するためには、トップ・マネジメントは、それをリスク管理やコンプライアンス部門だけに任せず、主体的に関与していくことが不可欠である。

## Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融イノベーション研究部  
上級研究員  
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理  
focus@nri.co.jp