

コンダクト・リスクと健全な企業文化の醸成

海外では、コンダクト・リスクを抑制するためには、不正を許さない健全な企業文化を醸成することが何よりも重要であると考えられている。わが国の金融機関も、健全な企業文化は、与えられるものではなく、企業自らが醸成、維持するものという意識を持ち、腰を据えてそれに取り組む時期にきていると考える。

繰り返すコンダクト・リスクの顕在化

わが国の金融業界では、ここ数年の間、金融機関に対する信頼を揺るがす不祥事、すなわちコンダクト・リスクの顕在化が続いている。それに伴い、金融機関のコンダクト・リスク管理に対する関心が高まっている。既に不正行為の可能性を検知する仕組みなどの導入が進められているところである。しかし、繰り返し生じる不祥事に、根本的な問題に訴求できていないのではないかという漠然とした不安を感じている金融機関も少なくない。

海外では、コンダクト・リスクを抑制するためには、不正行為を許さない健全な企業文化を醸成することが何よりも重要であると考えられている。金融安定化理事会（以下、FSB）は、健全な企業文化の要素として、トップの姿勢（tone from the top）、説明責任、効果的なコミュニケーションと異議の申し立て、業績評価という4点を挙げている¹⁾。海外では、不正行為の可能性を検知する取り組みを進めると同時に、健全な企業文化を醸成する取り組みを推進するという2段構えでコンダクト・リスクへの対応に取り組んでいる。

一方、わが国では、健全な企業文化の醸成と維持においては、日本人の価値観の同質性や国民性に大きく依存してきた。このため健全な企業文化は、企業自らが醸成、維持するものという意識は低いように感じる。例えば、不祥事が生じた時、不祥事を起こした人間が特別だとし、当人を処分することで問題が解決したと考えてしまう。また不祥事の背景にある組織的な問題点を特定したとしても、その点のみが注視され、背後にある職務環境全体を改善するまでに至らないことなどである。

RAFは健全な企業文化醸成・強化のツール

リスク・アパタイト・フレームワーク（RAF）は、わが国では、リスク管理の枠組みと位置付けられているが、海外では、健全な企業文化を醸成・強化するための重要なツールの1つとして活用されている。その柱となっているのが、定性リスク・アパタイトの伝達と浸透である。

リスク・アパタイトとは、「戦略目標及び事業計画を達成するために、金融機関が自らのリスク負担能力の範囲内で進んで受け入れるリスクの総水準と種類」である²⁾。リスク・アパタイトは、大きく定量指標と定性項目（以下、定性リスク・アパタイト）の2つから構成される。定量リスク・アパタイトは、従来のリスクや財務指標から成る。一方、定性リスク・アパタイトは、何を目的として、どのような姿勢で事業運営に取り組むべきかを示す項目から成る³⁾。RAFの成熟度により異なるが、企業理念、企業価値、戦略目標、目標とするビジネス・モデル、リスク・テイク方針、期待する役職員像、顧客満足度など、事業運営のhow to（どのように取り組むか）にかかる幅広い項目が簡潔に示されている。

定性リスク・アパタイトは、役職員の事業運営に対する姿勢の基準、すなわち、健全な企業文化の基準となるものである。定性リスク・アパタイトには、トップ・ラインを追いかける日々の事業運営の中で、数値目標にこだわるあまりに、長期的な企業価値を損なうことのないよう、企業としての中長期的な価値観や目標を常に意識させるという重要な役割がある。これが、海外金融機関が定性リスク・アパタイトを組織の末端まで伝達し、浸

NOTE

- 1) 金融安定化理事会, "Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture" (2014年4月)
- 2) 金融安定化理事会, "Principles for An Effective Risk Appetite Framework" (2013年11月)
- 3) 定性リスク・アペタイトには、風評やコンダクトなど定量化が困難なリスクに関する管理基準も含まれる。
- 4) 心理的安全性とは、ハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が提唱した考えである。チームのメンバー間の信頼や尊重がある環境において、チーム員が安心して自分らしく仕事ができることを指す。

透させることに力を注いでいる大きな理由である。

まずはトップの姿勢から

海外では、定性リスク・アペタイトの伝達と浸透は、上位職位者から段階的に進められた。これは、上位職位者には、部下の模範となることが期待されているためである。所謂、トップの姿勢 (tone from the top) やミドルの姿勢 (tone from the middle) の強化である。

上位職位者に企業価値を損なう行為が見られる場合は、より厳しい態度で臨んできた。インタビューによれば、たとえ業績目標を達成していても、ルールを守らないなど企業価値を損なう行為が見られる場合には、ボーナスを支払わないこともある。また、注意しても改善が見られない場合は、最終的に解雇されることもあるということだ。

なお、企業価値を損なう行為を厳しく罰するにあたっては、役職員の心理的安全性⁴⁾にも配慮している。役職員が罰せられることを恐れて過度に萎縮しないように、「良い行い」をした役職員を誉めることから始めたという金融機関は少なくない。「良い行い」をすれば誉められるという理解と意識が組織全体に定着した段階で、不正行為に対する罰則を厳しくしている。

金融危機直後から健全な企業文化の醸成に取り組んできた海外では、既に現場担当者の姿勢 (tone/echo from the bottom) の強化に取り組み始めている。現場担当者への定性リスク・アペタイトの伝達や浸透は、様々な機会や手段を通じて行われているが、なかでも業績評価面談は、定性リスク・アペタイトの伝達と浸透のための重要な機会と位置付けられている。既に、海外で

は、業績評価面談は、被評価者に評価結果を伝達する場から被評価者の成長を支援する場に変化している。上位職位者には、面談の場で、被評価者に期待するところを伝えると共に、彼らの悩みを聞き、問題解決のための助言を行うことが期待されている。こうした対話の中で、定性リスク・アペタイトの伝達と日々の業務運営においてそれをどのように体現するかまた体現しているかについて対話が行われている。興味深い点は、こうした対話の場は、上位職位者の定性リスク・アペタイトに対する理解度を評価する場でもあるということだ。これは、上位職位者からの伝達の仕方がよくないために理解が進まず、定性リスク・アペタイトが浸透しないことがあるからだ。このトップ・ダウンとボトム・アップの双方向型のフィードバックは、定性リスク・アペタイトの浸透に欠かせないと考えられている。

振り返って、わが国では、定性リスク・アペタイトを明示しているものの、その伝達や浸透にはあまり力が入れられてこなかったように思う。憂慮すべきは、この10年間、繰り返しコンダクト・リスク事象が顕在化するなかで、従業員の模範となるべき経営幹部の関与も見られることだ。これは、経済・社会環境が変化する中で、共通の価値観が失われつつあることを示している。健全な企業文化は、与えられるものではなく、企業自らが醸成、維持するものという意識を持ち、腰を据えてそれに取り組む時期にきていると考える。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融デジタルビジネスリサーチ部
チーフエキスパート
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp