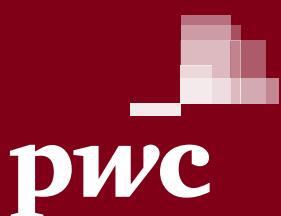


「不正を生まないために： 正しい行動を促す組織文化とは

金融業界において、従業員の革新的かつ倫理的な行動を促すには、負けることに恐れを感じさせる環境よりも、勝つことに喜びを感じる機会や環境を創ることが重要です。

本稿は、2015年6月に実施したPwCとロンドンビジネススクールによる共同調査結果をもとに作成しています。



目次

調査概要／結果	4
業界にとっての意味	6
調査方法	10
不正を生まないために	11
著者紹介	12



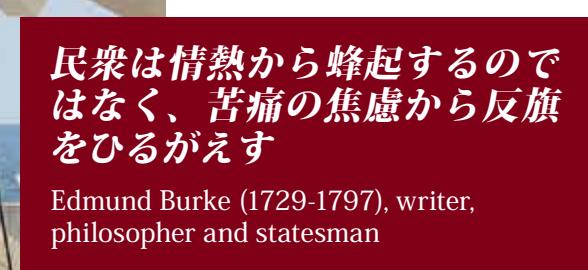


金融業界の行き過ぎた成果主義人事制度は、従業員に多大なストレスを与える。その結果、規制当局や市場の信頼を裏切るような、倫理に反する行為を生み出すであろう。罰金や懲役を科したり、補助金を取り消すことでは、不適切販売や市場操作のスキャンダルを防ぐことはできない。

不安は人の判断能力を鈍らせ、倫理に反する行為に走らせる。

これは、PwC とロンドンビジネススクールとの調査結果により明らかとなつたことである。また、企業が従業員の競争意欲を生み出すことに注力できれば、より革新的な行動を促すことにつながることも本調査により明らかとなつている。金融危機以降、金融業界につきまとう悪いニュースやネガティブな記事を絶つことができる手掛かりが、本調査結果にあると考えている。

- コミュニケーションを変化させることで、**規制当局**が違反行為への制裁を明確にし、金融業界や個々のビジネスで、よりポジティブな雰囲気を作り出すことができる。
- **リーダー**は違反行為に対する罰則よりも、良い行動によるポジティブな成果にスポットライトを当てることで、重要な役割を果たすことができる。
- **採用と報酬**はポジティブな競争文化を助長することができる。
- **マネジメント情報システム**の位置づけを変えることで、企業がイノベーションや創造力を促進すると同時に、違反行為の兆候を突き止めることができる。



民衆は情熱から蜂起するのではなく、苦痛の焦慮から反旗をひるがえす

Edmund Burke (1729-1797), writer, philosopher and statesman

調査概要／結果

あなたはペナルティーを避けたいタイプなのか？それとも、報酬を獲得したいタイプなのか？

事業年度末を迎えていると想像してみよう。同僚よりおくれを取っているあなたはもっと頑張らなければ、満足できる賞与を獲得できない。この状況は、あなたの気持ちにどのような影響を与えるのだろうか？もしかすると、自身の利益の最大化のために、クライアントに本来投資させるべきでない案件に無理やり投資させるかもしれない。

また、「成果を上げられなければボーナスを失う」よりも、「大きな成果を上げればより高額なボーナスを手に入れられる」と伝えられたとする。一見して大きな違いはないものの、伝え方を変えるだけで、人の気持ちや行動に多大な影響を与えるだろう。

競争に対し、人はどのように感じるのだろうか？

PwCはロンドンビジネススクールとともに、保険、資産管理、銀行業（個人向けと法人向け）で活躍する2,431名のマネジャーを対象に、賞与、昇給、昇進に関して、同僚との競争における影響調査を行った。

集まったマネジャーを2グループに分け、損失回避タイプのマネジャーと報酬獲得タイプのマネジャーという観点で説明を行った。2つの異なる観点の説明を受けた各グループのマネジャーに不安や興奮といった気持ちの変化、そして次に起こりうる行動について質問した。彼らが選んだ選択肢に新しいやり方で作業を進めるといった独自的な対処行動もあれば、クライアントを利用して銀行の利益を最大化するような不正もあった。

さらに、PwCは彼らの勤務先の人事制度（評価、賞与、表彰、昇格、解雇）について質問した。その次に、彼ら自身の報酬、同僚との競争関係に対する考え方について質問した。対象者に率直に回答してもらえるように、匿名方式で調査を行った。



人々は損失を回避する際に、どのような行動を取るのだろうか。

私たちが潜在的な損失の状況を説明した場合、マネジャーは、



モチベーションが上がるよりも、不安や焦りが

15%
高くなる



#④!*
>2x

彼らが非倫理的な行動につながる可能性は、通常よりも2倍高くなる

失敗しそうな状況の説明を受けたマネジャーに対し、成功が強調されたマネジャーの方が、不安や焦りより、モチベーションが上がる傾向にある。また、通常よりも2倍のイノベティブな行動につながることがわかった。

業界にとっての意味

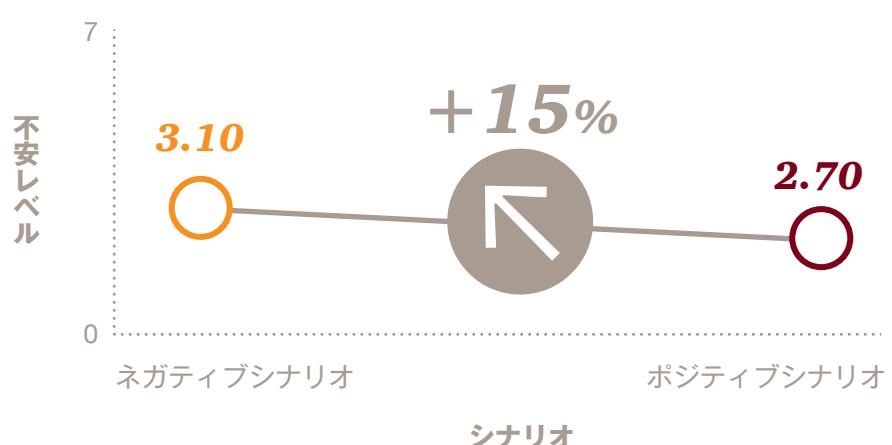
ルール作り、霧囲気作り

この調査を通じ、私たちは違反行為への罰則を廃止することを勧めているわけではなく、金融業界が抱えている深刻な問題に対処しなければいけないと考えている。人は善悪の判断を行うことができる。しかし、意図的な不正を行う少数の人への罰則を強化すればするほど、正しい行動を取ろうと努力している人に対して、日々の業務でのミスを恐れたり、不安を感じさせ、不正な行為に走らせる可能性があるだろう。

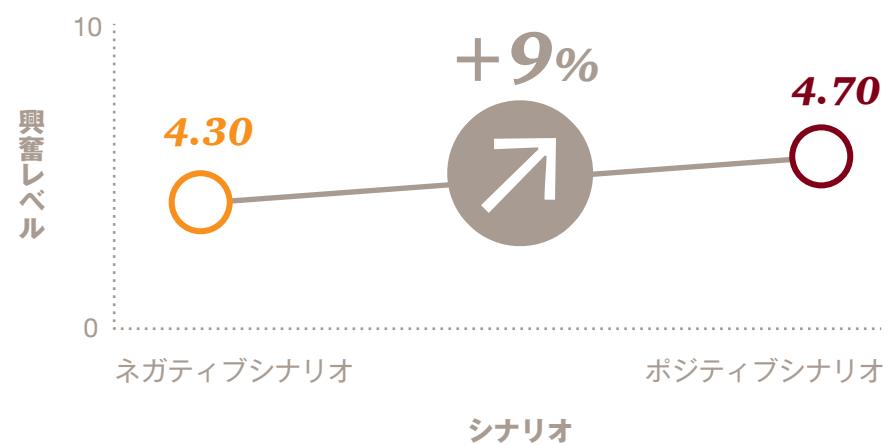
私たちは規制当局がポジティブな霧囲気を作り出せると考えている。例えば、規制当局が新たに策定したルールを説明する際、不正行為を減らすことよりも、正しい行動を推奨することに重点を置き、また正しい行動を取った企業や個人を事例として紹介することが考えられる。

そして、企業内のルールメーカーが、企業が掲げた目標を支えるルールを識別し、その効果を強化することができる。

ネガティブシナリオはポジティブシナリオと比べ、不安レベルの平均スコアが15%高い。



反対に、ポジティブシナリオはネガティブシナリオと比べ、興奮レベルの平均スコアが9%高い。



従業員を健全な心の状態に導く

同僚と競い合っている従業員は罰則を避けようと恐れている時よりも、報酬を主体的に手に入れようと努力する時の方が倫理的な行動を取る傾向が高いことが、私たちの調査結果で明らかになった。これは企業のリーダーや規制当局が重要視すべき事項である。企業のリーダーや規制当局は、会社を利益の観点で積極的な競争をもとに構成するか、もしくは罰則の観点で消極的な競争をもとに構成するかを決定するにあたっての重要な役割を担っている。これは金融サービスに従事する組織や人々に大きな影響を与える。リーダーが競争に関してポジティブに伝えることで、殺伐とした雰囲気よりも積極的な企業文化を醸成し、より倫理的な行動を職員に促すことができるであろう。

リーダーにとって、適切な雰囲気や企業文化を醸成することが重要な役割の1つと認識すべきであろう。

経験は方針より大事である

リーダーや規制当局は、ルールや規定だけではなく、企業理念や報酬も企業文化の醸成に影響を与えることを認識すべきであろう。私たちの調査によれば、昇格や賞与に対する人々の考え方は多岐にわたるため、企業が実際に示している方針と合わないことが明らかになった。

さらに、多くの人々は昇格と賞与が定量的な達成度合いで決定されるのではなく、どのように行動をしているかで決定されるものであると考えており、競争に勝つために同僚とは異なる行動を取る傾向が高いことがわかった。実際、賞与が自身の行動に基づき決定されると信じた際には、その行動は約50%も増加することが明らかになった。

従って、企業のリーダーが公の場で良い行動を称賛することで、従業員のストレスや不安を取り除き、結果に結びつく創造的な行動を促すことにつながるであろう。

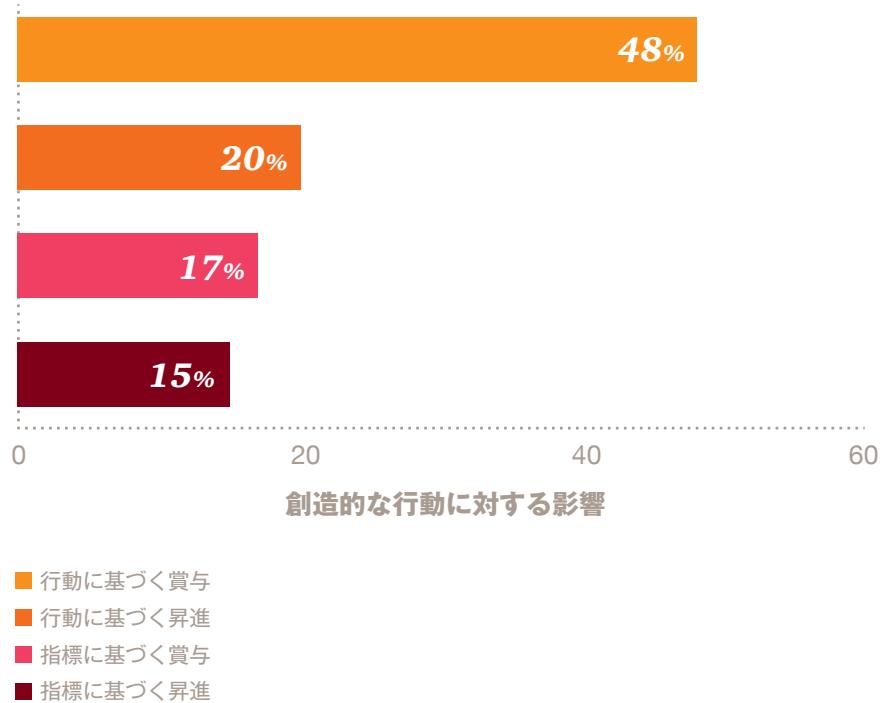
活気ある企業風土は多額のボーナスによって醸成されるわけではない

実際、活気ある企業風土を醸成するためには、多額のボーナスが必要とは限らない。むしろ全くそうではない。活気を感じるためにには、ボーナスがおまけにすぎないという考えを持たなければいけない。つまり、基本給に対して十分だと感じなければならないのである。そうしなければ、人々はボーナスを給与体系の一部とみなし、それを当てにしてもらえるかどうかを心配するようになってしまう。

しかし、ボーナスは金額が全てではない。勤務先の業績評価基準や報酬について調査した結果、対象者がネガティブに捉えている場合には、お金は重要なモチベーションだと答える。この場合、必要以上のリスクを取り、自分自身から目をそらし、非倫理的な行動を取る傾向がある。一方で、評価基準をポジティブに捉えている対象者は、お金に左右される現象はあまり見られないことがわかった。代わりに、上司、同僚、クライアントに良い仕事をしたと認められることでモチベーションが上がる傾向にある。

これは企業の報酬体系およびコミュニケーション形態だけでなく、採用プロセスにとっても大きな意味を示している。

賞与と昇進を意識すればするほど、より創造的／革新的な行動につながる



競争心が高い女性の採用に力を入れる

調査を行っていく中で、採用についていくつかのことがわかりました。私たちの調査により、競争が好きだと主張した人々は不正行為を起こす可能性が低く、問題を起こすとは言い難い。競争は、それ自体は決して悪いことではなく、ワクワク感のようなポジティブな気持ちや不安のようなネガティブな気持ちなどの感情を生み出すであろう。大事なのは競争者の心の状態である。

実は競争心が高い人は、創造的なことを選ぶ傾向がある。そのような傾向は女性の世界にもあるが、男性は倫理に反する選択肢を選んでしまう可能性が高い。これは、男性を中心とする業界の採用担当者が考慮すべき点であろう。

次のステップー情報管理とモニタリング

より健全な企業文化を作り出すために、前述した内容を長期にわたるポジティブな行動で裏付けできるだろうか？あらゆる領域のマネジメントにおいて、何かの変化を起こす際に、それに対して評価が行われる。小さな変化による効果の積み重ねは進化につながるため、私たちは、その働きや効果を裏付けるデータを確認しなければならない。

新たなデータの獲得

人間の心の状態を測ることは困難であるが、それが調査を諦める理由にはならない。「Thinking, Fast and Slow」の著者であるDaniel Kahnemanや「Happiness by Design」の著者であるPaul Dolanなどの研究によって、過去5年～10年間に社会学の分野において大きな進展が遂げられてきた。より安価で、簡単かつ信頼性の高い方法で、人々が日常生活を送っている中でどのように考えたり、感じたりするかを測定できるようになった。



これにより、そのようなデータを取得したり報告したりすることができるようなマネジメント情報システムを構築していくのはずである。しかし、従来のシステムは私たちをあやまつた方向へ誘導しがちである。その原因は、今までのシステムがリスクマネジメントの観点に基づき、悪い出来事の兆候を検出する機能に着眼して作られてきたためである。

他業界から学ぶ

金融業界はリスクカルチャーの進化に注力してきた他の業界から学ぶべきであろう。例えば、原子力産業、エネルギー業界、化学業界などが挙げられる。悪い行動に注目すればする程、他者を非難する組織文化が醸成され、従業員がルールに反する行動を取る傾向にあることを、これらの業界は認識している。ネガティブな指標は、本来、人々に期待されている本質的な領域以外に目を向けさせてしまう。結果として、ネガティブな指標に基づき行動をしている限り、期待されている行動を取ることができないであろう。

良い行動の兆候

ただルールに従わせるよりも、ルールの背景や根本的な考え方を理解しながら行動させるためには、人々を期待されている行動や達成した際の効果に注目させる必要がある。それらを促進するためには、感情も含めて良い行動とは何かを、より上手に定義しなければならない。また、リスク管理システムに関しては、良い行動に対する兆候を把握・測定・報告・賞賛することを可能となるように見直すことが求められるであろう。

一方、例えば金融機関のリーダーが、良い行動や結果を公の場において奨励することにより、それらの行動はさらに促進されるであろう。本調査では、人々に不安や焦りを与えるよりも、前向きで革新的な行動を促すアプローチが最適であると考えている。



「ただルールに従わせるよりも、ルールの背景や根本的な考え方を理解しながら行動させるためには、人々を期待されている行動に注目させる必要がある」



「調査方法

本調査は、従業員がどのような時にどのような理由で、創造的な行為あるいは非倫理的な行為をもって、内部の競争相手を打ち負かすのか、それを決定づける感情の役割について調査することを目的としている。

本調査は、英国の3つの金融機関に勤めている2,431名のマネジャーの協力を得て実施された。これらのマネジャーは、それぞれ保険、個人向け銀行業務、法人向け銀行業務、資産管理といった領域で活躍している。

なお本調査は、2014年11月および12月に、2回のオンラインアンケートを対象となる従業員に実施した。



不正を生まないために

多くの人は、金融業界を取り巻くリスクや規制に対してネガティブに捉えています。しかし、それらは企業にとって成長や信頼を築くための機会だと、私たちは考えています。

リスクや逆境を乗り越えた企業は、人々の記憶に残ります。そのような企業は、クライアントを惹きつける力を持っています。

PwC は、企業におけるリスクや規制への対応の見直しについて支援します。積極的に変化と向き合うことは、企業の評価を高め、長期的に安定した成長を促し、継続した利益をもたらし、さらには顧客に対して価値を提供する強力なアプローチとなりえます。

今後、企業が潜在的な問題に対して、ただ消極的に捉えるのではなく、既述のとおり、積極的に向き合うことができるよう、鍵となる以下 4 分野について私たちは支援します。



PwC は、企業の現状課題とゴールの明確化を支援し、さらには、クライアント、規制当局、従業員、その他ステークホルダーに受け入れられるような、透明性が高く説得力のあるビジネス戦略の構築を支援します。

私たちの有する経験やスキル、専門知識を活用することで、不正を生まない組織文化を醸成できるでしょう。

著者紹介

Duncan Wardley

(PwC UK, ディレクター)

主に組織文化や従業員の行動変化を専門に研究を行う。ロンドンビジネススクールとともに本調査のフィールドワークと分析に PwC の代表として携わる。また、金融機関に対する数多くのサービス提供実績を有している。

Dan Cable

(London Business School, 教授)

ロンドンビジネススクールに組織行動論の教授として従事。ビジネスにおけるポジティブな感情の活用に関する研究に注力している。

Jessica Leitch

(PwC UK, シニアマネジャー)

PwC のシニアマネジャーであり、金融業界のカルチャーと行動変化の測定や推進を専門としている。

Anna Steinhage

(London Business School, 博士課程)

ロンドンビジネススクールの組織行動論の博士課程に在籍、競争に直面する際の感情の働き、およびそれらの感情が人々の競争行動にどのような影響を与えるのか研究している。

お問い合わせ先

PwC あらた監査法人

リスク・アシュアランス システム・プロセス・アシュアランス

宮村 和谷

パートナー

080-3445-1982

kazu.miyamura@jp.pwc.com

辻 信行

ディレクター

080-3445-2034

nobuyuki.tsuji@jp.pwc.com

田中 大介

シニアマネージャー

080-4122-9281

daisuke.d.tanaka@jp.pwc.com

関 達也

シニアアソシエイト

080-3246-4627

tatsuya.seki@jp.pwc.com

Notes

www.pwc.com/jp

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパーズ株式会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は www.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年7月に発行した「Stand out for the right reasons Why you can't scare people into doing the right thing」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。www.pwc.co.uk/industries/financial-services/regulation/why-you-can-scare-bankers-into-doing-the-right-thing.html
日本語版発刊月：2015年12月 管理番号：I201508-5

©2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.

Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.