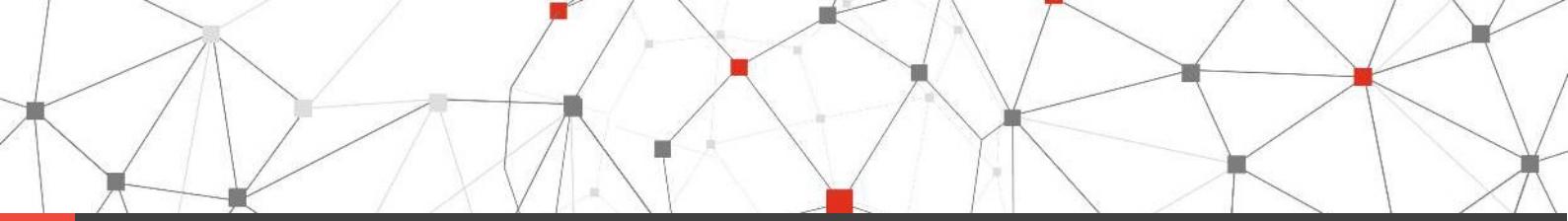


コントロールベースから目的ベースへ —COVID-19がもたらしたコンダクトの変化

2020年7月





銀行業における優れたコンダクトと高いパフォーマンスの推進

背景

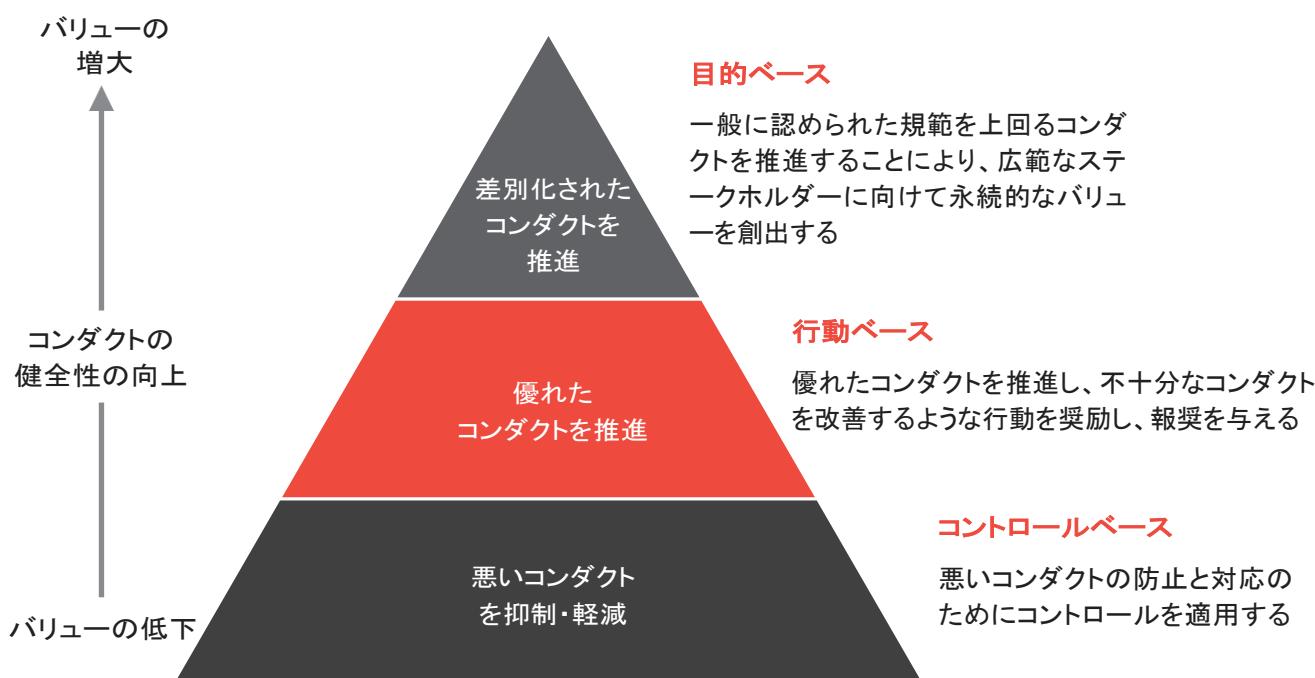
下記のLarry Finkのコメントは、PwCが2019年11月に発行し業界からの支持を得た報告書の内容を裏付けている。同報告書では、明確な目的、優れたコンダクトと高いパフォーマンスとの間の関連性を考察した。

同報告書では、下図のようなコンダクトヒエラルキーを提示している。これは新型コロナウィルス感染症(COVID-19)により変化した労働環境にも当てはまるもので、さらに発展させればコンダクトの健全性の検討・評価に応用できると考える。

COVID-19の流行は、ビジネス、コントロールおよび従業員のオペレーションのあり方を大幅に変化させた。危機対応は通常、初期対応、安定化、戦略的対応という3つの段階に沿って行われる。銀行は迅速に初期対応を完了し、現在新たな労働環境の下で速やかな業務の安定化を進めている。

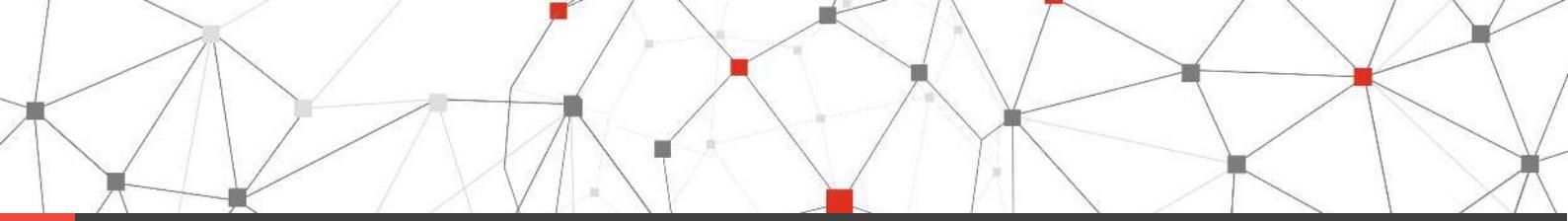
銀行は、初期対応において非金融リスクに晒されていたが、オペレーションリスクの統制水準を下げるにより業務の継続を実現している。

オペレーションリスクは今後も継続的に再評価され、コントロールを整備していくことになるが、新たなビジネスモデルやオペレーティングモデルに伴うその他の非金融リスクについても再検討すべきである。サイバーリスク、不正リスク、コンダクトリスクは全て、マルチロケーション環境の観点で検討しなければならない。本資料では、コントロール、行動、目的という要素を踏まえてコンダクトリスクを考察し、銀行にとって重要ないくつかの検討事項について概説する。



最終的には、目的が長期的な収益性を牽引する。





優れたコンダクトと高いパフォーマンスを推進する

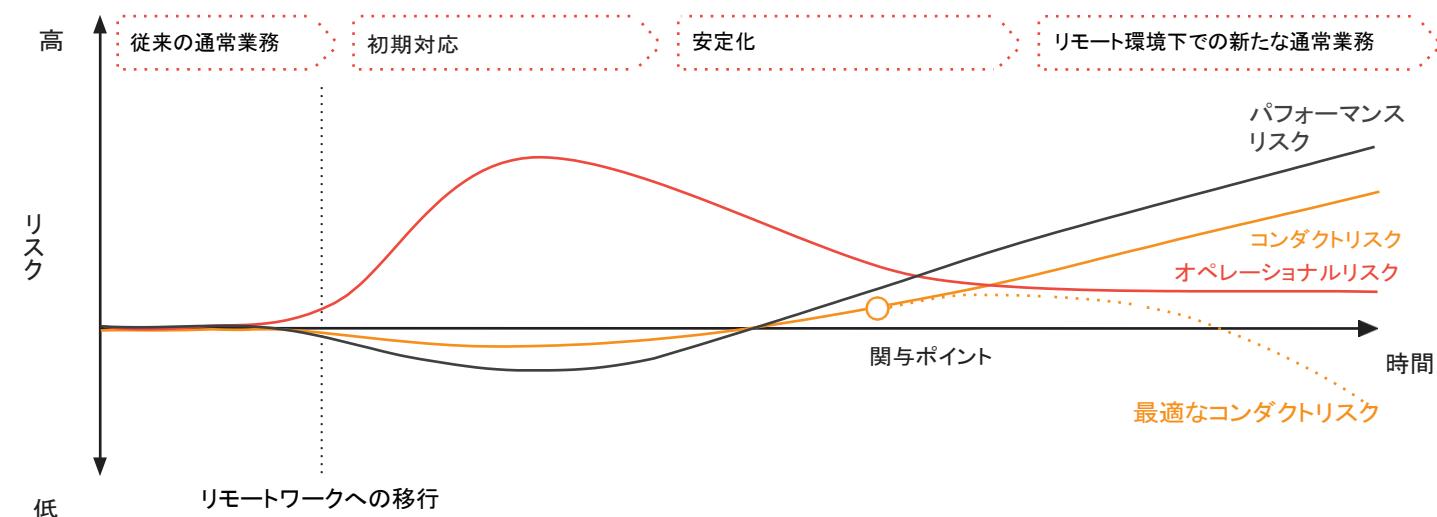
悪いコンダクトに対応するためにコントロールを適用しても、リモートワーク環境では優れたコンダクトの重要な要素が損なわれる可能性がある。新たに発生したパンデミックによる一時的なストレスが収まった後も、リモートワークにより別の懸念が生じることになる。ある銀行員は次のように述べている。

「電話やメールをするほどではないという理由で、これまで同僚や上司にしてきたインフォーマルな質問が行われ

なくなるという懸念が生じている。これは、以前の環境であれば、より深刻な問題として捉えられていたであろう」

勤務のリモートや分散化という状況では、これまで自然と行われてきた共有、意見の交換、他者からの学び、チーム内での話し合い、新規案件獲得の分かち合い、案件のロスの反省といったあらゆる交流が急速に行われなくなるおそれがある。

リモート環境で期待されるチームへの関与、生産性、コンダクト



COVID-19は、非金融リスクプロファイルと従業員のパフォーマンスに即座に影響を与えた。短期的には、リモートワークに移行することによって、以下の影響が見られた。

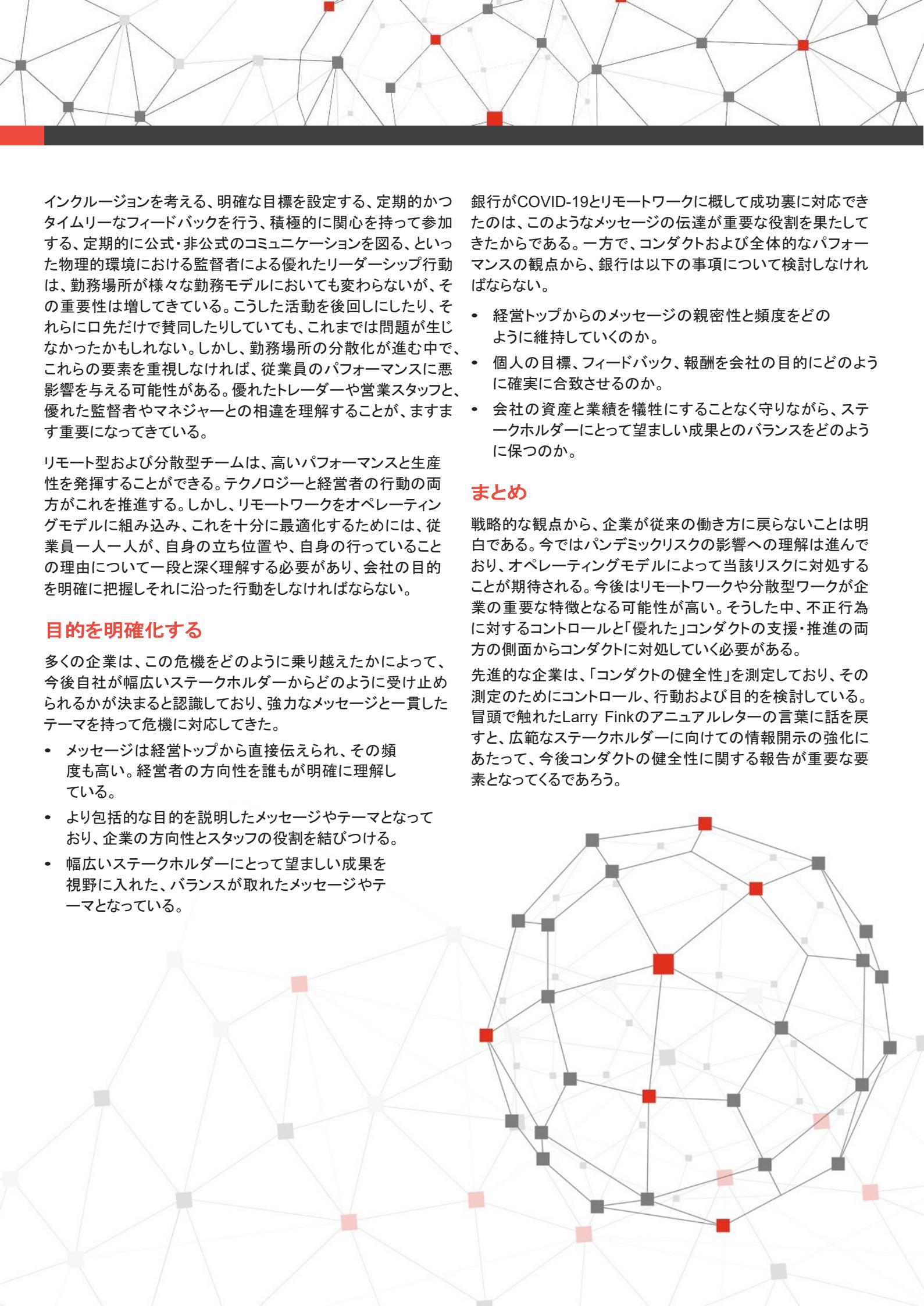
- 大規模なリモートワーク移行に対応するコントロールやインフラが整備されていなかったため、当初はオペレーションリスクが増加した。銀行はこれに対し重点的に対応したため、パンデミックへの対応が定着化するにつれ、オペレーションリスクは低減した。「リモート」が「分散型」に移行するにつれて、継続的な関与が長期的なリスク低減につながる。
- 多くの銀行で初期対応段階において従業員のパフォーマンスが向上した。これは、「総力を結集する」姿勢と、「皆で一緒に乗り切ろう」という強いチームスピリットで、リモートワークが有效地に機能するよう必要なことを行ったためである。
- このチームスピリットに加えて、業界が一丸となって働き方の転換やオペレーションリスクに重点的に取り組んだことにより、初期対応段階においてコンダクトリスクを抑制することができた。

さらに分散化された勤務モデルの準備を進める中で、銀行はコンダクトリスクの抑制とパフォーマンスの維持のために、ツール、テクノロジー、働き方といった点で関与していく必要がある。モチベーションが高く、熱意ある従業員が不適切な行動を起こす可能性は低いため、コンダクトリスクの低減にともなって、パフォーマンスも向上するだろう。

優れたコンダクトを促し、強化するためには、監督者は以下を行なう必要がある。

- バーチャルワーキングを促進するよう行動を調整し、新たな行動基準を設定する。例えば、明確な業務ルーチンを設定し、このルーチンを遵守させる、関与を促す、個人レベルまでに落とし込む、などが挙げられる。
- リモートワークのプラクティスを確立させ、目標設定、フィードバック、人材育成など、オフィスで働いている場合には軽視されがちなプラクティスやルーチンを重視する。
- コンダクト関連研修の重点項目を見直し、バーチャルクラスを通じてシナリオベースの研修を維持・強化する。
- 引き続き個人のコンダクトおよび利益相反（個人口座での取引など）を注視する。
- 単一もしくは連動した複数のCRMシステムからコラボレーションツールの定期的な活用まで、協働・参加を促進するツールを導入する。今あるツールを活用するほか、必要に応じて追加的なツールを選択する。

また技術的には、会話分析などを使って心理状態や感情を捉えることができるツールが急速に進展してきている。今後コンダクトの健全性を追跡・測定するうえで、これらの要素を企業の通常の業績評価指標として取り入れることが重要となる。



インクルージョンを考える、明確な目標を設定する、定期的かつタイムリーなフィードバックを行う、積極的に関心を持って参加する、定期的に公式・非公式のコミュニケーションを図る、といった物理的環境における監督者による優れたリーダーシップ行動は、勤務場所が様々な勤務モデルにおいても変わらないが、その重要性は増してきている。こうした活動を後回しにしたり、それらに口先だけで賛同したりしていても、これまでには問題が生じなかつかもしれない。しかし、勤務場所の分散化が進む中で、これらの要素を重視しなければ、従業員のパフォーマンスに悪影響を与える可能性がある。優れたトレーダーや営業スタッフと、優れた監督者やマネジャーとの相違を理解することが、ますます重要になってきている。

リモート型および分散型チームは、高いパフォーマンスと生産性を発揮することができる。テクノロジーと経営者の行動の両方がこれを推進する。しかし、リモートワークをオペレーティングモデルに組み込み、これを十分に最適化するためには、従業員一人一人が、自身の立ち位置や、自身の行っていることの理由について一段と深く理解する必要があり、会社の目的を明確に把握しそれに沿った行動をしなければならない。

目的を明確化する

多くの企業は、この危機をどのように乗り越えたかによって、今後自社が幅広いステークホルダーからどのように受け止められるかが決まる認識しており、強力なメッセージと一貫したテーマを持って危機に対応してきた。

- ・ メッセージは経営トップから直接伝えられ、その頻度も高い。経営者の方向性を誰もが明確に理解している。
- ・ より包括的な目的を説明したメッセージやテーマとなっており、企業の方向性とスタッフの役割を結びつける。
- ・ 幅広いステークホルダーにとって望ましい成果を視野に入れた、バランスが取れたメッセージやテーマとなっている。

銀行がCOVID-19とリモートワークに概して成功裏に対応できたのは、このようなメッセージの伝達が重要な役割を果たしてきたからである。一方で、コンダクトおよび全体的なパフォーマンスの観点から、銀行は以下の事項について検討しなければならない。

- ・ 経営トップからのメッセージの親密性と頻度をどのように維持していくのか。
- ・ 個人の目標、フィードバック、報酬を会社の目的にどのように確実に合致させるのか。
- ・ 会社の資産と業績を犠牲にすることなく守りながら、ステークホルダーにとって望ましい成果とのバランスをどのように保つのか。

まとめ

戦略的な観点から、企業が従来の働き方に戻らないことは明白である。今ではパンデミックリスクの影響への理解は進んでおり、オペレーティングモデルによって当該リスクに対処することが期待される。今後はリモートワークや分散型ワークが企業の重要な特徴となる可能性が高い。そうした中、不正行為に対するコントロールと「優れた」コンダクトの支援・推進の両方の側面からコンダクトに対処していく必要がある。

先進的な企業は、「コンダクトの健全性」を測定しており、その測定のためにコントロール、行動および目的を検討している。冒頭で触れたLarry Finkのアニュアルレターの言葉に話を戻すと、広範なステークホルダーに向けての情報開示の強化にあたって、今後コンダクトの健全性に関する報告が重要な要素となってくるであろう。



照会先

PwCあらた有限責任監査法人
パートナー
辻田 弘志
090-1424-3247
hiroshi.tsujita@pwc.com

本資料は、2020年6月にPwCメンバーファームが発行した『From controls to purpose – conduct in a COVID-19 world』をもとに作成しています。英語の原文と内容に相違がある場合には原文を優先してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.co.uk/covid-19/fs-banking.pdf>

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）とっています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000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。

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

© 2020 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. PwC refers to the UK member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity.

Please see www.pwc.com/structure for further details. 2020-06-23_RITM3206647