

COVID-19

# 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

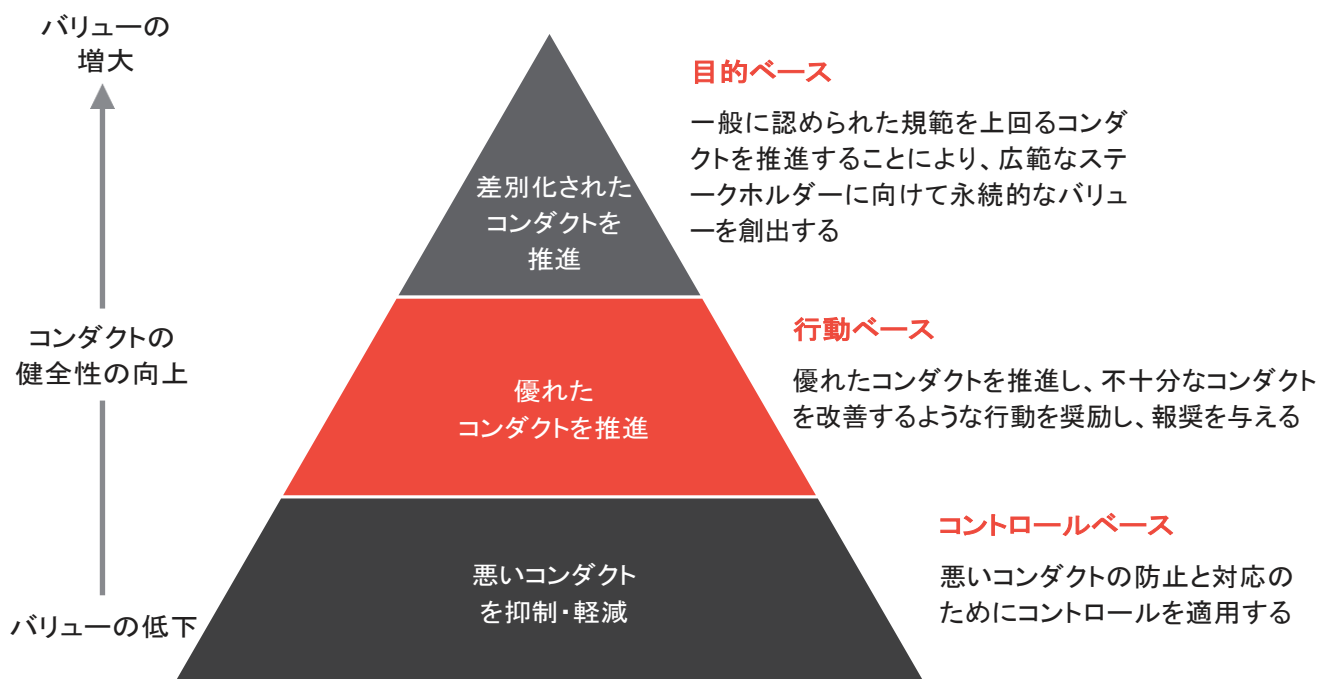
下記のLarry Finkのコメントは、PwCが2019年11月に発行し業界からの支持を得た報告書の内容を裏付けている。同報告書では、明確な目的、優れたコンダクトとより高いパフォーマンスとの間の関連性を考察した。

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イルス感染症(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、オペレーショナル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。

オペレーショナル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。

## コンダクト・ヘルス・ピラミッド

コンダクト・ヘルス・ピラミッドは、優れたコンダクトを重視するカルチャーを醸成するために必要なコアとなる要素を提示している。最下層に対応できないとバリューの低下につながる。一方、企業の健全性を最大限に高めれば、バリューを一段と増大することができる。

コンダクト・ヘルス・ピラミッドでは、「悪いコンダクト(bad conduct)・」および「不十分な(poor)」コンダクトという表現が使われている。

- 悪いコンダクト・不正行為とは、犯罪に関するもの、または契約もしくは方針に関するものかを問わず、定められたルールに違反することを意味する。市場・トレーディングに係るコントロールの観点からは、このような行為は、相手先または顧客が不利となるように情報の非対称性を利用するという悪意ある試みから生じることが多い。
- 不十分なコンダクトとは、特定のルールには違反していないが、全体のパフォーマンスを損なう行為を指す。具体的には、連携や共有をしないこと、主体的に関与しないこと、偏見を抱くこと、フィードバックを提供しないこと、フィードバックが不十分であることなどが挙げられる。

## 不正行為の防止 — 統制環境の刷新

リモートワークに移行するにあたり、銀行はサイバーセキュリティだけでなく、ローカルでのインフラの利用可能性やレジリエンスについても検討しなければならなかった。全体的に見て、90%オフィス勤務だった営業およびトレーディング業務を90%在宅勤務へと移行できたのは、大きな成功といえる。また、テクノロジーもレジリエンスを維持している。コンダクトに係る統制環境の大部分がテクノロジーに依存しており、また、営業およびトレーディングが引き続き銀行のインフラ経由で行われていることから、コアとなるコンダクトコントロールは機能し続けることができた。

安定化の段階に進み、コア業務・二次的業務・在宅勤務が混在するモデルが求められるようになり、コンダクトコントロールの特定の要素に注目が高まっている。これには、例えば、以下がある。

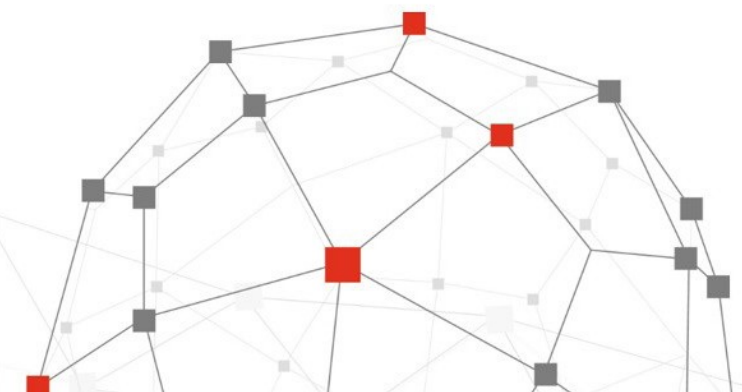
- オンサイトおよびオフサイトでの勤務・管理を考慮できるよう、監督上の枠組み・方針を調整する(また、監督者とコンプライアンス部がどのように営業担当者やトレーダーを「監視」することができるかを決定する)。
- 権限委譲に基づく監督モデルを拡大させる。これにより、業務を一元的に遂行することで、監督者の必要業務の一部を軽減することができる。なお、各関与者の責任とコンタクトポイントを明確に定めるためには、文書化が不可欠である。
- 監督ツールを強化する。例えば、監督のためのコントロールポータルがあると、宣誓頻度の増加とあわせて変更がはるかに容易になると言われている。

- (一時的な措置としてではなく)「ニュー・ノーマル」に適合させるために、規程類を正式に更新する。
- チームが快適に働けるようなプラクティスを確立する(オンサイトおよびオフサイトで2名のトレーダーを組み合わせる、オンラインホワイトボードなどの協働ツールの活用、1on1ミーティングの推進など)。
- 急速に変化する状況や、リスク選好度・リスク許容度の変更の要否を検討するために、リスクおよびコントロールの評価を強化し、その頻度を上げる。

対応が最も難しいのは、行動・コンダクトを俯瞰的な目線で見えるインフォーマルな体制を整備することである。リモートワークを全面的に導入した場合、物理的な距離のため、日常業務の監視、異常行動やストレス兆候の検知などは困難になる。これらへの対応として、従来用いられている従業員の日次の業務報告といった手法がある。さらに、こうした問題に対応するために、多くの銀行が既に新たなテクノロジーの導入を検討している。

- 会話のキャプチャ、テキストの分析、従業員の心情の把握、今後の対応の策定が可能なスクリプティングソフトウェア
- 機器の位置や他の機器・個人との接続状況を確認するプロキシミティソフトウェア
- 随時「チェックイン」が可能なアクティブ・ビデオ・モニタリング

プライバシー、セキュリティおよびコントロールのバランスが見直されている中、現在検討されているのは、従業員との新たな労働契約である。テクノロジーや新たなコントロールおよびプロセスを導入することによって、コンダクトに関する新たな懸念の一部には対応できる。しかし、銀行は、ロケーションのバランスについても戦略的に決定する必要がある。在宅勤務は、特定の従業員、プロダクト、業務や期間に限定されるのか。その場合、在宅勤務者とオフィス勤務者との間の分断や対立をどのように回避することができるのか。直接会ってやりとりをしたり、スタッフを観察したりできるよう、オンサイト勤務を義務付ける期間(有休取得奨励期間とは逆の考え)を設けることはできるか。これらの問題を戦略的に検討するには、リスクとコントロールだけでなく、安全衛生、機能面での有効性、生産性、コスト、従業員の要望などを考慮しなければならない。



## 優れたコンダクトと高いパフォーマンスを推進する

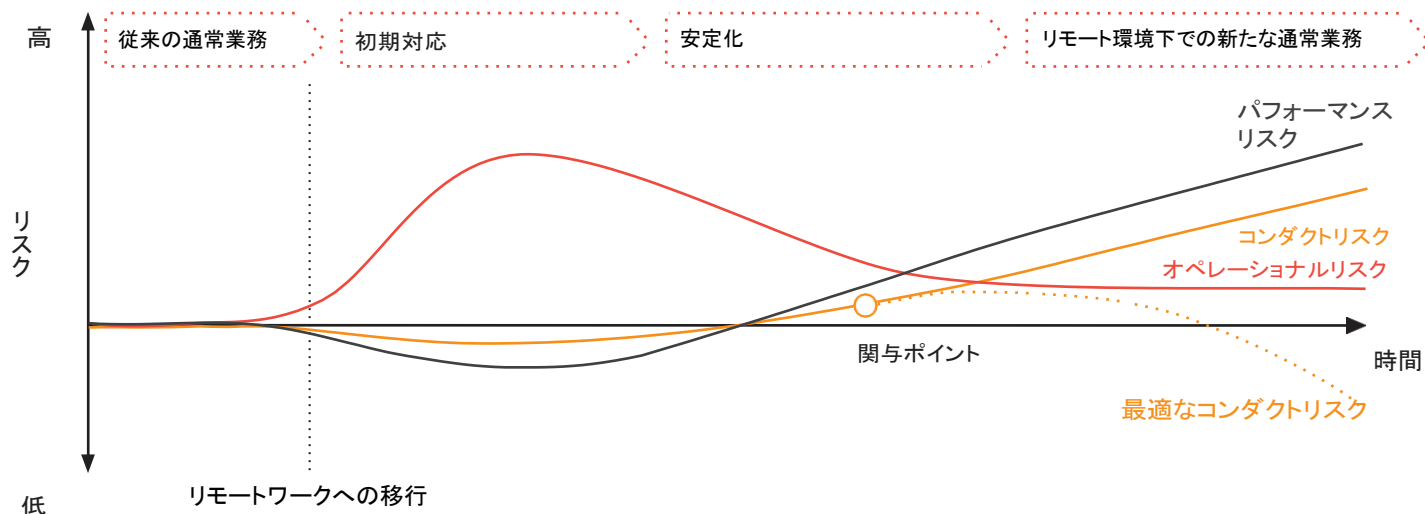
悪いコンダクトに対応するためにコントロールを適用しても、リモートワーク環境では優れたコンダクトの重要な要素が損なわれる可能性がある。新たに発生したパンデミックによる一時的なストレスが収まった後も、リモートワークにより別の懸念が生じることになる。ある銀行員は次のように述べている。

「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



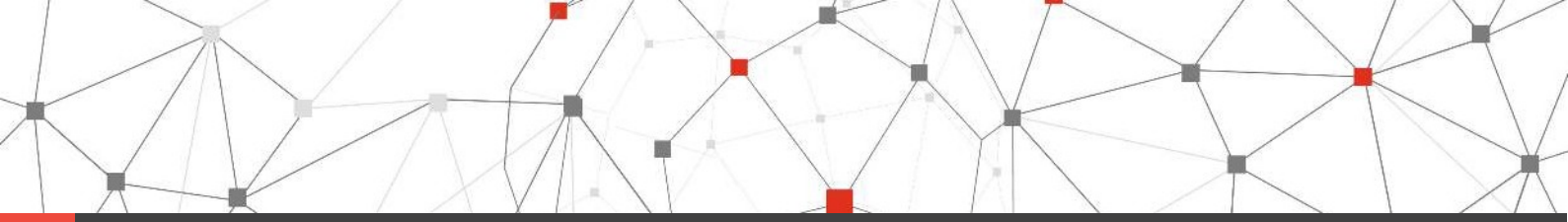
COVID-19は、非金融リスクプロファイルと従業員のパフォーマンスに即座に影響を与えた。短期的には、リモートワークに移行することによって、以下のような影響が見られた。

- 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ナルリスクが増加した。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、オペレーショナルリスクは低減した。「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効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ナル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、これまでは問題が生じなかったかもしれない。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原因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と認識しており、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。

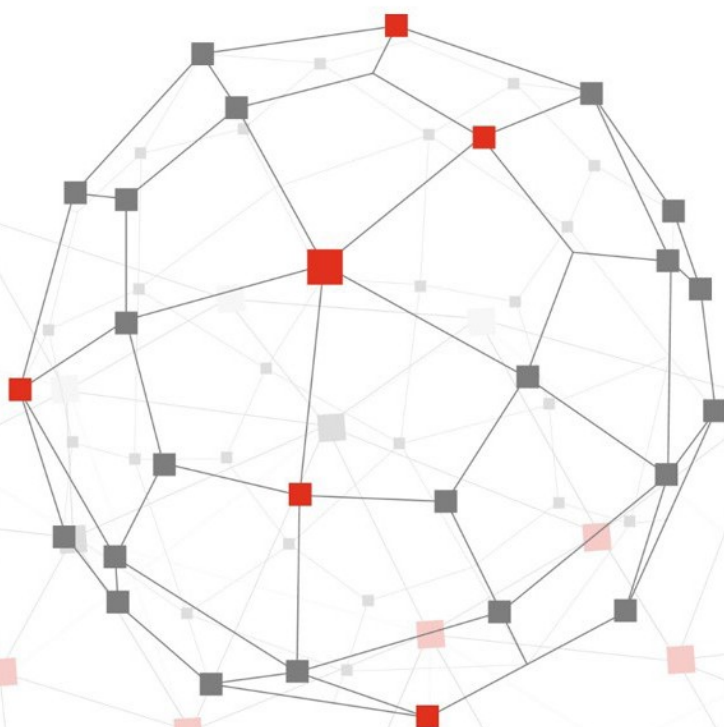
銀行がCOVID-19とリモートワークに概して成功裏に対応できたのは、このようなメッセージの伝達が重要な役割を果たしてきたからである。一方で、コンダクトおよび全体的なパフォーマンスの観点から、銀行は以下の事項について検討しなければならない。

- 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のアニユ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](http://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](http://www.pwc.com/structure) for further details.2020-06-23\_RITM3206647