

# PwC's View

特集：人材開発とダイバーシティ

Vol. 5  
November 2016



# リスクカルチャーの醸成に向けて

PwCあらた有限責任監査法人  
システム・プロセス・アシュアランス部  
ディレクター 辻 信行  
システム・プロセス・アシュアランス部  
シニアマネージャー 田中 大介



はじめに

“リスクカルチャー”という言葉をご存知でしょうか？分かりやすく言うと、詳細なルールや手続きがなくとも、組織内で共有されている原理原則に基づき、適切にリスクが管理される組織文化や風土となります。

通常、一定規模の企業では、判断基準の明確化やチェックリストの整備、エスカレーションルールの明確化に加え、研修や日々の業務を通じた教育・コーチングによって考え方や価値観を共有することで、組織として合理的な判断を下すことができる仕組みを構築してきました。

しかし、手厚く部下を教育する余裕もなく、コミュニケーションの機会も少なくなっている結果として、過去から常識として実施されてきたことが履行されず、事務ミスや作業品質の低下を招いている話をよく耳にします。この再発防止策として、暗黙知を可視化・文書化することが有効と考えられるかもしれませんが、必ずしもそうではありません。

暗黙知となっている事項の多くは、特段の意識なく実施されていて本人は気付いていないものや、そのレベルまでマニュアル化するとキリがないとして意図的に文書化されていないものも多分に含まれます。また、企業において発生する事象の全てをマニュアル化することは現実的ではなく、可能であっても、その内容を社員全員が理解・記憶し、遵守することは期待できません。

リスクカルチャーが醸成されていない組織では、各人の行動や判断に一定の統一感がなく、担当者の経験やスキルに依存する内部統制については効果が期待できないため、故意・過失にかかわらず、インシデントが発生するおそれがあります。

本コラムでは、各組織におけるリスク管理活動において、リスクカルチャーという概念をどのように適用するのか、特にリスクカルチャー醸成において最も重要な要素である人とコミュニケーションについて深く紹介します。

## 1 リスクカルチャーへの関心の高まり

### (1) リスクカルチャーの重要性

リーマンショック後、世界経済の混乱を招いた原因の一つとして金融機関のリスクカルチャーに注目が集まりました。具体的には、リスクが高い商品であると警笛を鳴らす専門家がいたにもかかわらず、金融機関はそのような商品を開発・販売し続け、銀行をはじめとした企業はこのような商品を買った背景について議論がなされ、行き過ぎたインセンティブボーナスや利益主義が過度なリスクを許容するカルチャーを醸成したとして、役員報酬や会社の社会的責任の在り方について議論が及びました。

日本においてリスクカルチャーという言葉の認知度は高くありませんが、企業不正や不祥事が相次いで発覚しており、このような事態を招いた会社の組織文化・風土を疑問視する声が多く挙がっています。そして今後、さらにリスクカルチャーの重要性が高まることは疑いの余地がありません。

現在、日本では、人材確保の難しさも相まって、単純作業は機械や情報システムが担い、柔軟性や判断を伴う必要とする作業を人間が担う流れが加速しています。また人工知能技術の適用範囲が広がりを見せつつあることを鑑みると、日常的な判断は人工知能で対応し、前例がなく、重要かつ複雑な判断のみが人間に残されることになるでしょう。このような判断に際しては、社長であればどう判断するか、組織にとって重要なものは何か、自社のビジネスを考えると何をすべきなのか、といった視点が重要となります。その際、リスクカルチャーが醸成され、何が正しくて、何が悪いのかの価値観が共有されていれば、妥当な判断が下されることになります。

### (2) 価値観共有のむずかしさ

冒頭に触れたように、実施すべきこと(Do)、しないこと(Don't)を全て言葉や文書で伝えることは不可能であり、一定程度、担当者の判断に委ねられる作業が組織の中には存

在します。判断を伴う作業は、十分な経験者を有する者が担当していたり、上位者がチェックを行うなどによって、結果の合理性を確保しています。しかし、人事異動等により、適切な経験を有していない担当者や上位者がアサインされた場合はどうなるのでしょうか？

私たちは、担当者の入れ替わりが繰り返された結果として、過去の教訓が共有されていない、当たり前を実施されていた確認作業が実施されなくなった、という現場に遭遇してきました。残念なことに、このような事態に陥っていることは認識されておらず、重大なインシデントが契機となって発覚するということがほとんどです。

本来、同じ経験をしていない人間と“危機感”や“想い”を共有することは困難なはずなのですが、同じ職場の人間に対しては、自然に共有できる、同じ価値観を持っていると期待する傾向にあります。しかし、高度経済成長下の日本のように、長時間労働がもてはやされた時代とは異なり、働くことの意義が多様化している現代社会において、自然な価値観の共有を期待することはできません。

この数年で、制度だけではなく、多様な働き方が認められる環境となってきました。女性の産休・育児休暇はもちろんのこと、男性の育児休暇を促す企業も増えつつあり、育児や介護といった理由で時短勤務を選択することも可能となっています。

また、多様な働き方を実現する上で、インフラ面も充実し、働く場所、時間を選択できるようになりましたが、同時に、従来のようなFace to Faceをベースとしたコミュニケーションが成り立たないことを意味しています。

コミュニケーションの手法としては、電話／テレビ電話、電子メールに加え、メッセージアプリなど、便利なツールが増えてきていますが、意識しなければ、効果的なコミュニケーションを図ることはできません。

### (3) 人事評価とリスクカルチャーとの関連性

働き方の多様化を推進する一方で、人事評価の仕組み・制度の見直しが合致していない企業も存在します。特に、以下のような課題が見受けられます。

- 時短勤務や在宅勤務であっても管理職にプロモーションできるのか
- 工場等の在宅勤務が適用できず、プライベートを犠牲にしている点は評価で優遇されるのか
- 時短勤務者がフルタイム勤務者より成果を出した場合の金銭的な評価はどうなるのか

多くの被評価者は、他人の評価結果を意識しており、自身に対する評価が自身の想定と異なるケースに限らず、他人の評価結果が自身の想定が異なるケースにおいても、評価

内容、プロセスに不信感を抱くことがあります。不信感を抱いた状態のままでは、モチベーションが低下して作業品質の低下を招いたり、“評価されないのだから、これくらいは許されるだろう”といったルール違反や不正行為を正当化するおそれがあります。そのため、昇進・昇格など、評価結果が広く知られるタイミングにおいては、特に注意が必要です。

昇進・昇格は、その組織で奨励される価値観、行動、成果が何かを伝える強いメッセージとなります。これらは、日頃から、文字や言葉で伝えられていますが、表層的に理解されるにとどまっており、真意が理解されていないことがほとんどです。これに対して、昇進・昇格によって“評価される人間”の考え方や行動が具体的に示されれば、理解が促進されます。よって、ルールを守らない、グレーな行動が多いと認知されている人間の昇進・昇格は慎重に行う必要があります。また、経営層を含め、日常的に従業員に伝えているメッセージと合致しない昇進・昇格も同様です。

組織において奨励されている価値観や行動と、経営者や管理者からのメッセージ(言葉・文字に加えて行動)が整合していない、若しくは真意が伝わらず整合していないと誤解される状況下では、リスクカルチャーを醸成することは期待できません。そのため、これらを文字として定義し、継続的にメッセージとして発信し、人事評価にてモデルとして特定人物を明らかにすることが重要となります。

## 2 リスクカルチャー醸成に向けたアプローチ

### (1) リスクカルチャーの6つの側面

効果的なリスク管理のカルチャーを確立するためには、ソ

図1：リスクカルチャー醸成に向けた6つの側面





フトスキル、全社的な方針およびツールに関する検討を含む、多面的なアプローチが必要となります。また、マネジメントの姿勢、人材の管理、評価・報酬制度といった、組織の価値観や従業員のインセンティブ付与に係る事項は、リスク管理のカルチャーを支える基礎となっている必要があります。私たちは、以下のリスクカルチャーの6つの側面に着目することが、健全なカルチャーを維持・構築する上で極めて重要であると考えています。

### ①リーダーシップ

マネジメント層は、従業員のロールモデルとして、望ましい行動を身をもって示し、リスク管理活動のモニタリングとリスク管理方針の遵守に責任を負います。リスクに対するマネジメント層の姿勢や行動が、組織のリスク環境やリスクカルチャーを左右し、マネジメント層の行動は、自身が理想とする倫理規範を体現するものでなくてはなりません。

### ②ガバナンスと組織体制

さまざまなリスクに係る意思決定権限を適切に設定することが、効果的なガバナンスの礎となります。具体的には、自社のリスク許容度、事業計画、権限の集中度および権限に対する制約事項を鑑みて、それぞれのディフェンスラインの中で、意思決定権限を担当者に付与することが重要となります。

また、諸リスクに関連する部門の相互連携など、協調を促すカルチャーを醸成するためには、リスク管理部門は事業部門のパートナーとなる必要があります。残念ながら、事業部門とリスク管理部門の間の協調を促進させる万能の方法は存在しません。しかし、組織変更、事業プロセスの改善、テクノロジーの活用は、有効な手段となることが多いと考えられます。

### ③コミュニケーション

効果的なリスクカルチャーを醸成するためには、従業員とマネジメント層のオープンで誠実なコミュニケーションを促す、双方向のコミュニケーションチャネルを構築するための明確なアプローチが必要となります。また、強固なリスクカルチャーが備わっている企業では、マネジメント層のメッセージを効果的に従業員へ伝えるための戦略を有していることが多く、効果的なコミュニケーション構築に関して多大なリソースを投入しているケースが見受けられます。

なお、コミュニケーション戦略の検討ステップに関しましては、後述しますのでそちらを参照ください。

### ④人材マネジメント

採用面においては、リスク管理に係る専門性、企業の価

値観への共感、業務部門での実務経験、ソフトスキル、といった特徴を兼ね備えた人材を採用することが望めます。

多くの組織においては、業務部門での限られた実務経験しか有していないリスク管理担当者が多く、業務部門による意思決定に異議を唱えることが難しい状況が見受けられます。そのような課題への対応としては、ジョブローテーションの活用や従来と異なる人材配置などを通じて、担当者のビジネス面の知見を高め、事業部門との関係が強化されるような施策を試みているケースが見受けられます。

また、評価・処遇の側面においては、インセンティブの仕組みと違反行為に対する懲戒措置を、リスクに関する望ましい行動パターンと整合的なものにすることで、リスクについて従業員がよりバランスの取れた見方をするよう促すことができると考えます。

### ⑤グローバルベースでの事業運営規範

一貫した事業運用規範が国境を越えて適用されることで、従業員は、リスク管理の尺度、手続き、ガイドラインについて統一的に理解することができます。リスク管理方針の適用においては、企業全体のカルチャーが各地域のカルチャーに優先されなければなりません。一方で、企業カルチャーと地域固有のカルチャーの相違を理解することが、地域固有の慣行を企業全体の方針や価値観に合わせる上で重要であるとも言えます。

### ⑥技術およびインフラ

テクノロジーの活用を通じて、情報の効果的な共有と、組織内の協調を推進し、リスクカルチャーの構築を促進することが重要です。テクノロジーの活用にあたって、次のような点に配慮する必要があります。

- A. 十分な情報をニーズに即した形式で提供することにより、適切な担当者が正しい情報に基づく意思決定を適時に行えるようにする。
- B. 組織全体のリスクポートフォリオについて、包括的な理解を提供する。
- C. リスクに関する課題について、従業員による匿名でのエスカレーションを可能にする。
- D. 倫理、コンプライアンス、リスクに係る入社時および定期的な必須研修について、研修、理解度の評価、修了記録をワンストップで提供できるようにする。

## 3 コミュニケーションの重要性

上記6つの側面は、それぞれの要素が相互に影響を与え、関係性を有していますが、特に他の要素との繋がりが大

きく、組織の階層や部門を問わず、読者の皆様が施策として着手できる「コミュニケーション」に関して、より詳細なアプローチをご紹介します。

### (1) 他社事例

既述のとおり、強固なリスクカルチャーが備わっている企業では、効果的なコミュニケーション構築に関して、多くのリソースを投入しているケースが見受けられます。加えて、リスクカルチャー醸成に向けて先進的な取り組みを実施している組織においては、リスク管理に係るコミュニケーションが、以下のように日々のオペレーションに組み込まれている事例が見受けられます。

- 従業員は、リスクに関する課題の記録およびリスク低減策にアクセスでき、情報の透明性が確保されている。
- 重要なリスク事案が発生した場合は、必要に応じて従業員、顧客、株主、規制当局に向けた公式のコミュニケーションプランが発動するようになっている。
- 十分なリスク分析とコミュニケーションが、確実な情報に基づく意思決定を支えている。
- リスクに関するコミュニケーションが、協調を重んじるアプローチに基づいて行われている。

### (2) コミュニケーション戦略の検討ステップ

次に、他社の先進事例にも見られるコミュニケーション戦略に関して、その策定や運用に関する進め方(ステップ、関連するタスク)をご紹介します。

#### STEP 1 ステークホルダーアセスメントの実施

ステークホルダー(社内・社外の関係者)アセスメントは、リスク管理活動の出発点と言えます。関係者の意識や行動を繋ぎ、組織としての管理活動を有効化するためにも、誰がかかわる必要があるのか、既存の会議体で十分か否か、などの検討が重要となります。「取り急ぎ〇〇会議で報告すればいい。」など、ステークホルダーを安易に決定するのではなく、各関係者が取り組みに関連する度合や影響度などを整理した上で、各施策を進めることが重要です。

#### ■ステークホルダーアセスメントに関連するタスク

- A. ステークホルダーの要求事項を識別、評価
- B. コミュニケーションおよび報告の仕組みについて有効性を評価
- C. コミュニケーションの担当チームを指名し、報告に係るガバナンス構造を策定
- D. ステークホルダー管理の状況を追跡するツールを導入
- E. ステークホルダーの意識を向上させ、コミットメントを醸成

#### STEP 2 コミュニケーション戦略の策定

特定されたステークホルダーに対して、何を、いつ、どのように情報を届け、または受領するのか、リスク管理に係るコミュニケーションの設計図を描くことが必要となります。目的、対象、内容、タイミングなど、状況に応じた媒体(会議、電話、メール、チャット、イントラなど)を選定し、効果的および効率的なコミュニケーションを図ることが有効です。

#### ■コミュニケーション戦略策定に関連するタスク

- F. 大局的なコミュニケーション戦略および報告戦略を策定
- G. 詳細なコミュニケーションプランを策定
- H. 主要なメッセージ内容およびコミュニケーションに含まれるその他の要素を特定
- I. 安全なコミュニケーションチャネルを作成(匿名のホットライン、メール、ウェブサイトなど)
- J. 内部通報の方針を定め、報復防止措置を公式化
- K. コミュニケーションの成否を測定する尺度を定義

#### STEP 3 脅威の迅速なエスカレーション

事故やインシデントなどの顕在化した事象や、問題の兆候など、今後顕在化が想定される事象に対して適時に情報連携が行われ、組織として適切な意思決定を行うためにも、エスカレーションの仕組みの整備および運用高度化は重要な要素となります。とりわけ、組織に大きな影響を与え得るのは、事象への対応が遅れることと言えます。報告内容の充実も適切な意思決定において重要ではありますが、よりスピードを優先した仕組みやルールを設定することが有効です。

#### ■脅威の迅速なエスカレーションに関連するタスク

- L. 問題のエスカレーションおよび対応手順を策定、導入
- M. 報告の手順を確立
- N. コミュニケーションおよび報告活動を実施
- O. コミュニケーションプランおよび報告プランをモニタリングし、必要に応じて修正
- P. ウェブサイト、ホットライン、メールの稼働を開始
- Q. 上位経営者層からのメッセージを配信

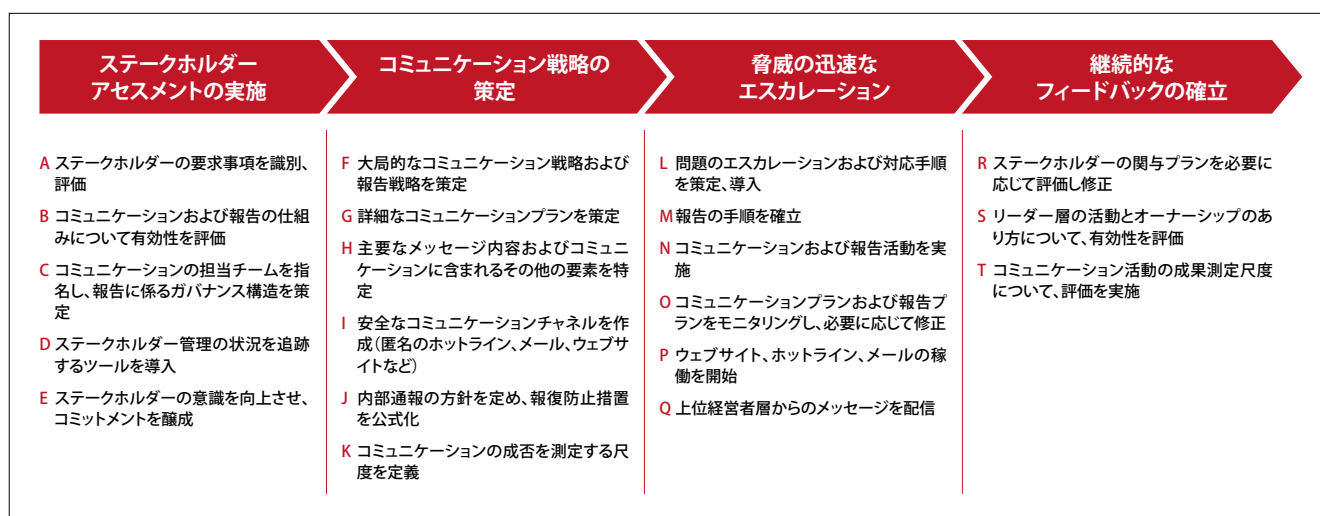
#### STEP 4 継続的なフィードバックの確立

組織変更や人事異動などにより、関与するステークホルダーの変更が行われる、または関与割合が変化する可能性が生じます。運用の形骸化を防ぐためにも、策定したコミュニケーション戦略やプランを適宜見直し、その有効性を検証した上で修正を行うことが必要となります。

## ■継続的なフィードバックの確立に関連するタスク

- R. ステークホルダーの関与プランを必要に応じて評価し修正
- S. リーダー層の活動とオーナーシップの在り方について、有効性を評価
- T. コミュニケーション活動の成果測定尺度について、評価を実施

図2：コミュニケーション戦略の検討ステップ



## 4 おわりに

組織文化や社員の意識に係るサービスを監査法人が提供することに違和感を覚える読者も多いのではないのでしょうか？

監査業務では、初期段階で、経営者の特性や企業の文化を理解した上で、正当化、機会、プレッシャーの観点で不正リスクの分析を行っています。この3つの観点のうち、正当化、プレッシャーは心理にかかわるものとなりますが、これらを分析するナレッジを豊富に有しています。

リスクカルチャーへの挑戦は、ゴールのない航海であり、何らかの指針がないと、前に進むことができません。私たちPwCでは、リスクカルチャー醸成を行うためのメソドロジー、監査業務やアドバイザリー業務を通じて培った豊富なノウハウを有しています。

本コラムでは、リスクカルチャーに係るサービスの概要をご紹介しましたが、貴社のリスク管理に係る課題を整理する際のヒントとなれば幸甚です。

## 辻 信行 (つじのふゆき)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 ディレクター

様々な業種の企業に対して、ガバナンス構築、リスク管理の高度化、内部監査の構築支援、その他シュアランス業務に10数年に渡って従事。リスクカルチャーサービスのリーダーを担当。

公認システム監査人(CISA)、ITガバナンス専門家(CGKIT)

メールアドレス：nobuyuki.tsuji@pwc.com

## 田中 大介 (たなか だいすけ)

PwCあらた有限責任監査法人

システム・プロセス・アシュアランス部 シニアマネージャー

国内独立系および外資系コンサルティング会社を経てPwCに参画。PwCにおいてはリスク管理態勢構築に係るアドバイザリー業務、リスクマインド定着化のための構造改革(意識改革、行動変革、組織変革)に係るアドバイザリー業務に従事。

公認内部監査人(CIA)

メールアドレス：daisuke.d.tanaka@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061

東京都中央区銀座 8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

Tel：03-3546-8450 Fax：03-3546-8451

PwC Japan グループは、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あらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2016 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.