

Deloitte.

カルチャーに関する経営情報 個別要素から全体像へ

2016年4月

ECRS EMEA
Centre for
Regulatory
Strategy

DCRS
Deloitte Center
for Regulatory Strategies

ACRS Asia Pacific
Centre for
Regulatory
Strategy

注:本資料は Deloitte LLP. が作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。
この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、オリジナルである英語版の補助的なものです。

目次

エグゼクティブ・サマリー	1
はじめに	2
カルチャー経営情報(Management Information)の効果	4
カルチャー経営情報(Management Information)の原則	5
原則を実務に生かす: 具体例	16
企業が今すべきこと	19
結論	20
付録A: 各国規制当局のカルチャーへのアプローチ	21
連絡先	24
巻末注	25

エグゼクティブ・サマリー

金融危機に至る過程で一部の企業がとった過剰なリスクテイクや一連の不正スキャンダルの影響を受けて、金融サービス企業のカルチャー（culture、本和訳では基本的に「カルチャー」とする）が、規制当局や投資家、消費者にとって考慮事項の上位に位置するようになりました。それにもかかわらず、金融サービス業界の一部には、カルチャーを「他人事の問題」とみなす傾向が見られます。2013年にデロイトが実施した銀行におけるカルチャーの調査によれば、銀行幹部の65%が業界にはカルチャーにおける重大な不備があったと考えているのに対し、自行について同様に考える銀行幹部は33%にすぎませんでした¹。銀行セクター以外の金融サービス企業は、総じてこの分野で銀行ほど厳しい監督を受けていません。しかしながら、こうした状況は、規制当局が銀行セクターで学んだ教訓を他のセクターでも活用するにつれ、変化していくことが見込まれます。例えば、英国では、組織のトップが真剣にカルチャーと取り組むことを確実にするため、カルチャーに関連する具体的な責任を定めた上級管理者制度（Senior Managers Regime: SMR）を、2018年までにすべての金融サービス企業に拡大することが予想されています。またEUのレベルでは、欧州保険年金監督機構（European Insurance and Occupational Pensions Authority: EIOPA）が、従来以上に顧客を重視するカルチャーや強固なリスクカルチャーを構築することを保険会社に求めました²。さらに、一部の企業は、カルチャーが成果に左右される要因であり、強固なカルチャーは自社の事業を競合他社から差別化する手段になるとの認識に基づいて、より積極的に自社のカルチャーに注意を払っています。

結果にプラスまたはマイナスの影響を与えると一般にみなされている特定のカルチャー的特徴は存在するものの、「良好な」カルチャーは1つに限りません。個々の企業は、戦略やリスクアペタイトに整合した、自身が望むカルチャーを

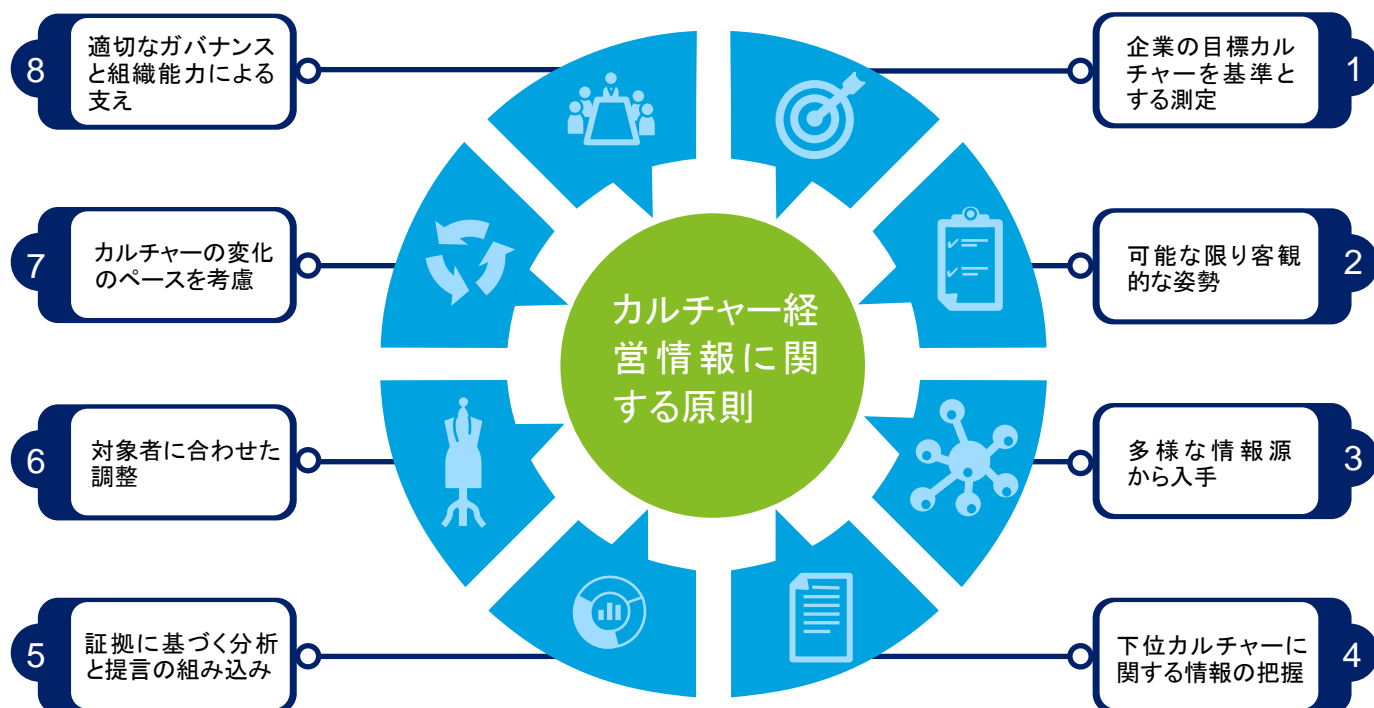
明確に示す必要があります。目標カルチャー方針書（target culture statement）が効果を発揮するには、原則と具体的かつ測定可能な行動の両方が記載されている必要があります。後に、それらの期待行動はカルチャー評価の基準を作成するために利用できます。

企業は、自身のカルチャーの評価方法を注意深く検討する必要があります。カルチャーは本質的に測定が難しいものですが、企業の事業の重要側面をなす以上、理解や評価が可能であり、それを実行すべきです。少数の指標しか使用しない場合、企業カルチャーを不完全にしか捉えられなかったり、結果の操作を可能にすることがあります。その一方で、カルチャーについて一定の示唆が得られる可能性のあるすべての情報を把握しようとする、取締役会や上級経営者が情報の海に溺れてしまうことになりかねません。さらに、ある種の指標は、結果を注意深く解釈しないと誤解を招く可能性があります。また、国境や様々な事業分野をまたいで事業を営む大企業では、会社全体を通じてカルチャーの表現が同一であることはまず有り得ません。

本レポートでは、企業が実務上の課題に対処するのに役立つことを目的として、カルチャーに関する有意義な経営情報（Management Information: MI）を収集するための8つの原則を示します（図表A参照）。

デロイト³は、企業の現在のカルチャーがどれほど強固または脆弱であるかにかかわらず、カルチャーを理解し、積極的に管理する必要があると考えます。さもないと、カルチャーは企業の評判と成功にとって急速に重大な脅威となる可能性があります。カルチャーについてのデータだけでは十分とは言えません。経営情報には行動につながる分析が含まれていなければなりません。

図表A: カルチャー経営情報に関する原則



はじめに

「不祥事が続いていることからすれば、問題は少数の腐ったリンゴのうちの一つにあるとの主張は、もはや支持し難い。問題はリンゴが入っている樽にあるのだ」⁴

マーク・カーニー、イングランド銀行総裁兼金融安定理事会(FSB)議長。

金融セクターのカルチャー的脆弱性が、一部企業の不正スキャンダルや過剰なリスクテイクの根底にある共通のテーマなのではないかという疑問が、ますます多くの規制当局や投資家、消費者から投げかけられています。従業員は規則のすき間や抜け穴に乗じて、禁止されてはいないものの取締役会が期待するカルチャーにとっては有害な行為に走る可能性があるため、企業は、今や規則や手続きの違反を管理、報告するだけでは不十分と考えられるようになっていきます。

金融サービス業界内では、これまで銀行が不正に対して最大の規制違反金を課せられ、カルチャーに対する最も厳しい監督を受けています。しかしながら、不正に関する懸念はすべての金融サービス・セクターに及んでおり⁵、規制当局はカルチャーに対する注視を他のセクターにも広げ始めています。例えば、英国では、上級経営者の説明責任を強化し、企業カルチャーの発展と組み込みに関する上級経営者の明確な役割を取り入れることを求める上級管理者制度(SMR)が、現在、銀行と保険に適用されており、2018年までにはすべての金融サービス企業に拡大されると予想されています。

ニューヨーク連邦銀行総裁兼最高経営責任者(CEO)のウィリアム・ダドリー氏は、カルチャーとは、「規制やコンプライアンスの規定が存在していない場合に、そして時にはそれらの明示的な制限にもかかわらず、行動の指針となる黙示的な規範」⁶であると述べています。カルチャーは、組織内で仕事がどのようになされるかに影響する価値、信念および行動の体系と考えることができます。カルチャーとコンプライアンスは、コンプライアンスが実行可能な事柄(what you can do)に関係しているのに対し、カルチャーは実行すべき事柄(what you should do)に関係しているという点で異なります。企業カルチャーは、リスクテイク、顧客の取扱い、能力、規則の遵守、革新性、率直な発言、多様性とインクルージョン(包容性)、スタッフへの決定権限の付与、および費用対効果を考慮する期間など、業務のあらゆる側面に広がっています。

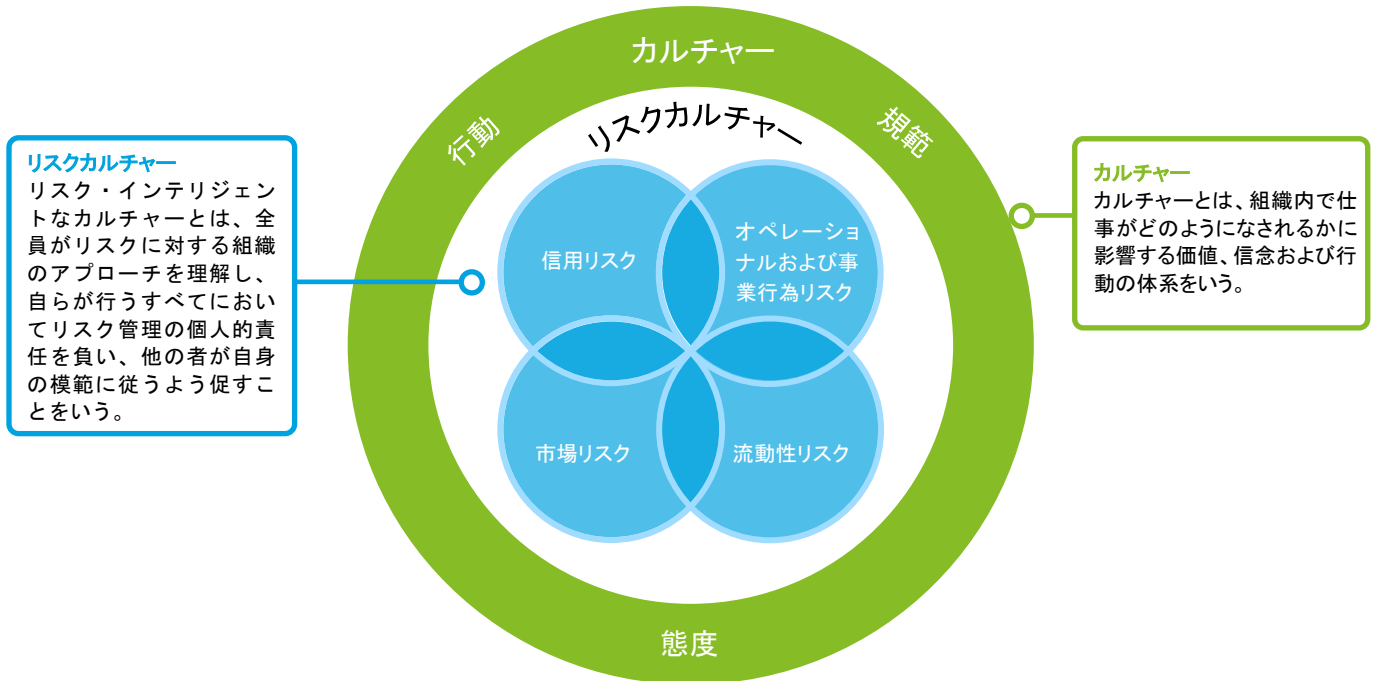
一部の企業は、「リスクカルチャー」など、自社のカルチャーに含まれる特定の側面の評価において、最大の進展を遂げています。こうしたリスクカルチャーへの重点的取り組みは、監督という目的に照らしてカルチャーを捉えている規制当局との協議によって促進されたことが一因でした。例えば、バーゼル銀行監督委員会(Basel Committee on Banking Supervision: BCBS)はリスクカルチャーに着目し、それを、「リスク認識、リスクテイクおよびリスク管理ならびにリスクに関する意思決定を方向付ける統制に関連する銀行の規範、態度および行動」と定義しています。企業が自身のリスクカルチャーについて十分理解することは

極めて重要ではあるものの、企業カルチャーの様々な側面は相互に関連している可能性が高いことから、カルチャーの特定の側面の重視が、視野の狭いアプローチにつながるようなことが重要です。例えば、スタッフが、自分が見ているもののために、気後れて率直に発言できないと感じているとすれば、このことは、リスクカルチャーだけでなく、スタッフのいじめなど、人事部門の責務になると考えられる従業員福利厚生の問題にも影響を与える公算が大きいでしょう。これを回避するには、カルチャーの個々の側面が、どのように全体を構成しているのかを明確にすることが必要となります。また、望ましいカルチャー全体を明確に説明することは、スタッフに対して、会社全体にわたるポジティブなカルチャーの醸成に向けた自身の責任について、狭い見方ではなく広い見方を取ることを促すと思われます。英国の上級管理者制度(SMR)などのイニシアティブがカルチャーをこれまで以上に包括的に捉えている背景には、おそらくこうした認識があります。図表Bはカルチャーとリスクカルチャーの関係を示しています。

カルチャーは本質的に測定が困難なものです。態度や行動、結果に着目することにより、カルチャーの良い指標が得られます。英国の金融行為規制機構(Financial Conduct Authority: FCA)が言うように、「問題はカルチャーを直接測定できないことにある。しかし、企業と規制当局の双方にとって、情報に基づく判断を下せるようにするには、主要な指標について明確な成功尺度が必要となる」⁸。これらの指標と分析を組み合わせることで、カルチャー経営情報の基準の作成が可能になります。

様々な事業分野や地域にまたがって事業展開する大規模な金融サービス・グループでは、何らかのカルチャー的差異が生じることは不可避です。こうした差異は外部要因(例えば、国民カルチャーや様々な市場慣行の違い)または内部要因(例えば、影響力のある手本となる中間管理職)のどちらによっても発生します。カルチャー的差異は、ある程度有益な働きをすることがあります。例えば、動きの速い取引環境では迅速な意思決定が必要なことから、スタッフは業務を進めるため率直でぶっきらぼうな口調になることがあるのに対し、弱い立場の顧客に接する銀行の支店の行員は、ゆっくりと忍耐強く話す必要があります。同様に、国によっては、顧客が企業のスタッフから異なる水準の几帳面さを期待することもあります。しかしながら、差異があっても、個々の部門は、自身の特定の状況において、企業が期待するカルチャーに整合していることを証明する必要があります。例えば、「顧客重視」の姿勢は、クライアントのニーズが異なれば、異なった行動となることがあります。また、同僚との「協力」は、国民カルチャーの相違に応じて率直な話し方と気配りのバランスを変えることにより、最も適切に達成できると思われます。

図表B:カルチャーとリスクカルチャーの関係



銀行業界では、カルチャーの理解とそれへの取り組みの重要性がすでに認識されています。例えば、最近のG30の報告によれば、業界の幹部や公的部門の高官、学界の重鎮が、「カルチャーの問題が我々のビジネス・モデルの中核をなし、カルチャーを確立することが組織の持続可能性の鍵を握る」ことを認識するために、カルチャーに対する全体的姿勢の根本的な変化⁹を要求しました。多くの企業は、自社のカルチャーの長所と弱点に対する評価について考え始めており、中には、既に大きな進歩を遂げた企業もあります¹⁰。時には、社会的スキャンダルや突発事件がその引き金になることもあります。何か間違いが生じたり、ニアミスが発生した場合、カルチャーの根本的な脆弱性を放置したことがその原因だったのか、および(突発事件が起きた分野だけでなく)会社全体を通じてどんなことが行動要因となっているのかを検討することが、企業にとって必須となります。しかしながら、カルチャーの変革という作業は、企業の事業成功の要となると考えるのではなく、単に将来の規制違反金や規制上の改善措置を最小限にとどめる手段としてのみ捉えた場合、それほど効果が現れない公算が大きくなります¹¹。別のケースでは、強固なカルチャーは自社の事業を競合他社から差別化する手段であると考えて、自社のカルチャーに注意を払う企業もあります。しかし、3番目のグループとして、カルチャーの評価は重大な問題を抱える企業のみが必要であると考えて、自社のカルチャーの検討にさほど時間を費やさない企業群があります。デロイトの見解では、カルチャーは企業の事業にとって競争優位または重大な脅威のいずれになることもあることから、すべての企業が自社のカルチャーを理解し、管理する必要があります。

取締役会や上級経営者は、自社のカルチャーを理解するために、業務に時間を費やすだけでなく、行動やカルチャー経営情報を受け取る必要があります。こうした経営情報では、特定のカルチャー評価活動の結果や、カルチャー変革プログラムの進捗状況、カルチャー的傾向に関する知見をもたらす企業の様々な側面についての定期的データなどが報告されます。

本レポートでは、こういった報告書類の編集方法のほか、取締役会や上級経営者が積極的にカルチャーを管理する上で有用な、カルチャーに関する情報の種類などを含め、カルチャー経営情報のプリンシプルについて説明します。本レポートの作成にあたっては、カルチャー経営情報に対する様々な見方を理解するために、EMEA(欧州・中東・アフリカ)、米国およびアジア太平洋地域におけるデロイトのメンバーファームのカルチャーの専門家のほか、多くの企業や規制当局と協議しました。

カルチャー—経営情報の効果

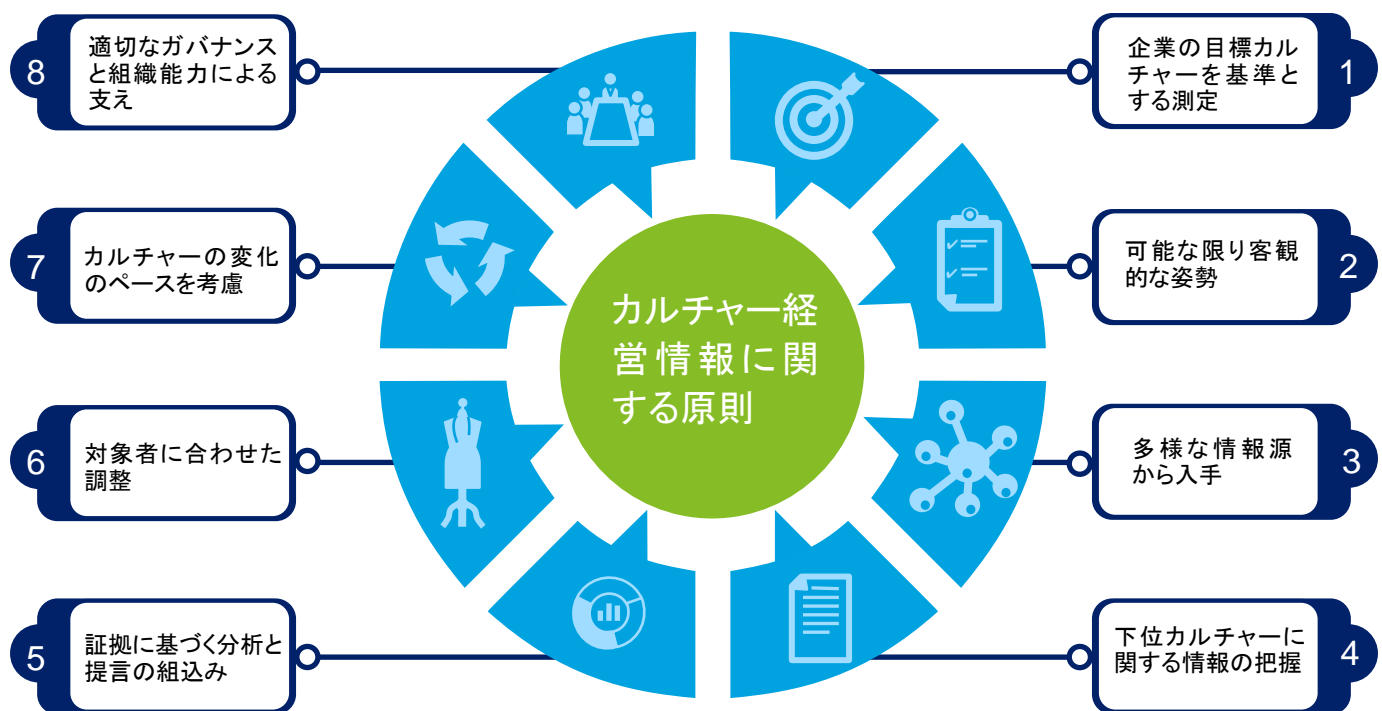
企業のカルチャーは、スタッフがどのように考え、行動し、活動するかを反映しており、したがって、企業カルチャーは業績に影響を与えます。企業にとって適切なカルチャーを構築すれば、収益性や売上、顧客満足度を向上させる一方、リスクや従業員の離職者数を減少させることができます¹²。カルチャーは、新戦略または新たなシステムや経営モデルを組み込むのに役立つだけでなく、効果的な規制遵守やリスク管理の支えとなります。カルチャーの取り扱いを誤るとその反対のことが生じる可能性があり、貧弱なカルチャーは、金融危機、不正販売に対する違反金や是正措置、および市場の乱用や犯罪行為に対する罰金などの出来事を引き起こす要因とされています¹³。

一連の利害関係者も、企業が自社の戦略に整合したカルチャーの組み込みに注力することを期待しています。このことを明瞭に示す事実として、大抵の金融サービス企業が年次報告書でカルチャーについて議論していることがあり、時には50回以上、カルチャーに言及している報告書も見られます。しかしながら、一部の年次報告書では、それを読んで、企業のカルチャーがどのように評価されているかについて明確な結論を導き出せるものの、報告書によっては企業のカルチャーについて、どちらかと言えば通り一遍の説明しかないものも見られます¹⁴。透明性の向上に対する利害関係者の要求¹⁵は、企業が目標カルチャーを明確に示し、現在のカルチャーを評価することへの追加的なインセンティブをもたらします。消費者団体もこの分野に目を光らせており、例えば、英国の金融サービス消費者パネル(Financial Services Consumer Panel)は最近、銀行の消費者が良好な銀行のカルチャーをどう定義しているかに関する調査を委託しました¹⁶。さらに一部の格付機関も格付手法の中でカルチャーを考慮に入れています¹⁷。

金融危機以後、リスク管理や適正な顧客の取り扱いを促進するカルチャーを明確に示して根付かせることを、企業に確実に実行させることが、規制当局の課題の上位に来るようになりました。欧州、米国およびアジア太平洋地域の多くの規制当局が、業務計画やスピーチの中で、監督上の最優先課題の1つとしてカルチャーを挙げています¹⁸。カルチャーに関する規制当局の活動は、通常次の3つの異なる視点に立って実施されてきました。(i) スタッフの多様性や専門職意識などの問題に目を向けるコーポレート・ガバナンス¹⁹、(ii) リスクカルチャーや報酬によって健全なリスク管理が支えられるようにする健全性規制²⁰、および(iii) カルチャーやインセンティブによって顧客の公平な取り扱いや市場信頼性(market integrity)が支えられるようにする事業行為規制。しかしながら、一部の国では、今やこうした縦割りのアプローチが変化しつつあるかもしれないという兆候が現れています。近年の事業行為関連の罰金額の大きさや、企業の頑強性(resilience)への影響の可能性が原因で、健全性規制と事業行為規制間の境界線が、現在では曖昧になってきています。また、英国の上級管理者制度(SMR)や、ブローカー・ディーラーがカルチャー的価値をどのように確立、伝達および導入しているかを評価しようとする米国の金融取引業規制機構(Financial Industry Regulatory Authority: FINRA)の活動²¹など、最近の規制当局の取り組みでは、カルチャーがより包括的に捉えられています。

カルチャー経営情報の原則

取締役会および上級経営者にとって、自社のカルチャーの積極的な管理を可能にするためには、カルチャー経営情報を受け取り、自身が望むカルチャーが確立されているかどうかを把握する必要があります。そして、「経営トップの姿勢 (tone from the top)」が、強力でかつ一貫した「ボトムの反応 (echo from the bottom)」に反映されているかどうかを知る必要があります。以下では、カルチャー経営情報の8つの原則について説明し、その次のセクションで、原則を実務に移す事例を示します。





1. 企業の目標カルチャーを基準とする測定

良好なカルチャーを組織内に根付かせるには、上級経営者はまず、許容可能で、期待される行動の範囲内にある「良好な」行動が、どのようなものかを明確に示す必要があります。14ページの囲み記事Aでは、それを実行する方法について説明しています。次に、それらの行動を測定するための尺度や指標を選定し、それらの行動に照らして解釈すべきです。

取締役会がまだ目標カルチャーを設定する段階にある場合、望ましい結果を生み出すと考えられる特性に照らした、暫定的な経営情報の評価が可能です。

すべきこと

- 測定対象に照らして各指標の解釈を行う。例えば、内部告発の増加は、事業行為リスクを評価しようとする場合はマイナスの可能性があるが、率直に発言する意欲を持てるカルチャーを測定しようとする場合はプラスになると考えられる。同様に、苦情報告の増加は、顧客の取扱いを評価しようとする場合はマイナスの可能性があるが、積極的に顧客のフィードバックを求めようとするスタッフの意欲を測定する場合はプラスになると考えられる。
- 指標は、企業が達成しようとする基準と比較して評価すべきである。例えば、非常に顧客を重視するカルチャーを望む企業は、顧客のフィードバックに基づくレーティングを、業界外の非常に高得点の企業と比較するのが良いと考えられる。
- 企業のリスク・レーダーに現れた具体的なカルチャー的なテーマに基づいて、的を絞った評価を実行する（例えば、規制当局やマスコミの精査が強まっている分野）。
- 企業の戦略が見直される度に目標カルチャーの見直しを行い、両者が常に整合するようにする。

避けるべきこと

- カルチャーに関連する指標が利用可能であるからといって、各指標が目標カルチャーのどの側面を測定しようとするものかに関する明確な見解なしに、それらの指標との単なる突き合わせをしてはならない。さもないと、指標から十分な情報を得られなかったり、人によって異なる解釈がなされたりして、企業のカルチャーの強みと弱点に関する見方が曖昧になる恐れがある。

2. 可能な限り客観的な姿勢

企業にとって、自社のカルチャーを評価する際、客観的な姿勢を取ることが難しい場合があります。スタッフの態度が問題の一部に含まれる場合、スタッフは自身のカルチャー的な脆弱性を診断することが困難であると思われます。スタッフは、カルチャーを評価する際、客観的データに基づいて自身の考えを批判的に検討する意思を持つことが必要になります。例えば、企業がリスクを低水準にとどめるカルチャーを持つと主張しながら、戦略としては高い株主資本利益率の達成を目指している場合、企業は、期待するカルチャーと戦略が整合しているかどうかを再評価する必要がありますでしょう。

また、統制部門が、カルチャーは「第一線」だけの問題であると考えているとすれば、統制部門にとっても客観性が問題になると思われます。



すべきこと

- 従業員調査などの主観的な尺度を、コンプライアンス研修の終了の遅延やトレーディング勘定の損益に関する時宜を得ない検証など、より客観的な尺度と組み合わせる。
- どうすれば従業員調査の客観性を高められるかを検討する。その方法としては、行動心理学者の助けを借りて質問を作成することや、従業員に対し見解を裏付ける事例や証拠を示すよう求めることなどが考えられる。
- 事業分野の見解を検討する際は、異なる分野の視点を考慮に入れる。例えば、フロント部門は、どんな水準の統制が適切かに関して、統制部門とは異なる見解を持っている可能性がある。
- 金融オンブズマン・サービスで管理されている顧客の苦情件数など、外部の視点に目を向ける必要がある。

避けるべきこと

- 主観的尺度だけに頼ってはいけない。
- バイアスを生み出す可能性が高い方法で尺度を収集してはいけない。例えば、従業員の自社に対する愛着心(エンゲージメント)が、特定分野の賞与プールの規模に影響するKPI(重要業績指標)である場合は、スタッフは従業員調査に正直に回答するインセンティブを持たない可能性がある。



3. 多様な情報源から入手

企業は、自社のカルチャーに関して均衡のとれた見解を形成するためには、多様な源泉から収集した様々な指標を使用する必要があります。使用する指標が少なすぎると、「測定されるものだけが管理されてしまう」リスクが生じます。情報は、特定のカルチャー評価、既存の内部データおよび経営情報、ならびに外部のリソースから入手可能です。データソースの具体的な事例については、18ページの図表Dを参照してください。

すべきこと

- 内部データと外部データの両方を使用する。
- 変換可能なデータを含め、既存の経営情報のうちどれがカルチャー評価に利用可能かを検討する。例えば、疑わしい取引の報告件数は市場乱用リスクの指標になる可能性がある。また、その情報源（例えば、トレーダーカシステムか）やボラティリティ（例えば、研修会の直後に急増した後すぐに減少する傾向）はカルチャーの指標として使えるかもしれない。同様に企業は、コンダクトリスクの違反件数に着目して事業行為を評価したり、違反報告の適時性に着目してカルチャーを評価できる可能性がある。
- 革新的な情報源として、外部のソーシャルメディアや採用サイト上のセンチメント（感情）を理解したり、スタッフのメールや通信に含まれる攻撃的な表現を見つけ出すために、匿名ベースで分析される「ビッグデータ」などがある。

避けるべきこと

- カルチャーに関する全ての指標を1つの情報（例えば、人事調査）から入手してはいけない。
- データのどの側面が、自社のカルチャーに関する最善の知見をもたらすかという点を考慮せずに、既存の経営情報をそのまま再利用してはいけない。
- カルチャー評価のために、過度にコンダクトリスクのデータに依拠してはいけない。コンダクトはカルチャーと似ているが、同じものではない。

4. 下位カルチャーに関する情報の把握

大企業では、取締役会や上級経営者は社内に下位カルチャーが存在する可能性を認識する必要があります。下位カルチャーには以下のような差異が存在することが考えられます。

- 国別のカルチャー: 例えば、欧米規制当局の主な関心は過剰なリスクテイクの防止にあるのに対し、日本の金融庁長官は、リスク回避の集団心理が景気の停滞を生み出し、長引かせている点に関心を持っている、と語っている²²。
- 事業分野: 例えば、早いペースで仕事を行うトレーディング・ルームでは、立場が弱い顧客に接する銀行の支店の行員とは異なるカルチャーを有している可能性がある。
- 市場の専門集団: 例えば、為替トレーダーは自身の経営者よりも為替取引の専門集団における行動から強い影響を受けることがある。
- 職階: 例えば、第一線のスタッフにとっては、中間管理職が往々にして主要な手本となっており、上級経営者よりも強い影響を与えることがある。FCAは、中間管理層を、カルチャーの変革を阻むことのある「永久凍土層」と呼んでいる²³。

企業がアウトソーシング契約やホワイトラベリング(相手先ブランドによるサービス提供)を締結している場合などは、取締役会や上級経営者は提携先組織に存在するカルチャーも考慮に入れるべきです。



すべきこと

- 異常値(outliers)を特定するために事業分野や地域、職階別にカルチャーを分析する。
- 事業分野間で比較可能な指標(例えば、人事データ)と、特定の事業分野に固有の指標(例えば、リスク限度の違反件数)とを、組み合わせて使用する。比較可能なデータは社内の下位カルチャーを特定するために使用できるのに対し、部門固有のデータからは、各分野におけるリスクに関する有用な情報を得られる。
- 個々の事業分野や国におけるカルチャーの主導者の力を借りて、カルチャーと関連させて指標を捉える。例えば、従業員定着率の基準が互いに異なるために、企業にとって異なるベンチマークを使用することが望ましいことがある。
- 従業員調査において、企業の別の部署で働いた経験を従業員に尋ねることにより、差異に関する情報を引き出せる可能性がある。

避けるべきこと

- 大規模で多様な組織では、単に尺度を全社的に集計することはあまり有益な情報を得られないことがあるため避けるべき。企業のカルチャー全体の側面では「問題なし(green)」と評価されても、個別的に調べると一部部門が「問題あり(red)」と評価されることがあるため、そうした集計は誤った安心感を抱かせる恐れもある。



5. 証拠に基づく分析と提言の組み込み

上級経営者や取締役会に提出されるカルチャー経営情報は、指標の単なる羅列ではなく、指標が何を意味するか、指標から企業のカルチャーについて何が明らかになるか、懸念すべき分野はどこか、また、どのような提言が考えられるかについての分析が組み込まれている必要があります。こうした情報を図式やダッシュボードの形で示せば企業にとって有益となるでしょうが、重要なことは、それと同時に分析結果の解説も含むようにすることです。17ページの囲み記事Cには、カルチャー経営情報で答えるべき問題を例示しています。

するべきこと

- 経営情報では上級経営者にとって重要なメッセージへの絞り込みを行う。例えば、経営情報において、目標カルチャーの各側面に関する全体的な評価を提示した後、取締役会および上級経営者が懸念すべき特定の分野（例えば、マイナスの異常値など）を取り上げて、提言と共に提示する。
- 事業の他の分野でも取り入れるべきことに関する教訓を引き出せるように、カルチャー的強みが証明された分野を強調する。
- 結論や提言が証拠からどのように導き出されるのか、結論がどの程度確実かということを読んで分かるようにする。

避けるべきこと

- 上級経営者が懸念すべき分野に関する分析を行わずに、カルチャーに関する指標の一覧のみを表すべきでない。
- 提言を伴わず、問題を特定するだけに終わってはいけぬ。特定だけで終わらせると、リスクがあっても何ら措置が講じられないことになる。

6. 対象者に合わせた調整

大きな組織では、多くの場合、様々な目的で様々なグループに対し、カルチャー経営情報が報告されます。カルチャー経営情報が提供される対象者には、事業分野の責任者、取締役会、人事部門、リスク管理部門および監査部門などが含まれることがあります。それぞれの経営情報報告書は、その焦点や詳細さの点で対象者のニーズに合わせて調整する必要があります。

すべきこと

- 事業分野の責任者にも最も詳細な経営情報を報告する。それらの責任者は、自身の分野で問題が特定された場合、対策を講じる責任を負っているためである。
- 会長やCEOには、会社のカルチャーの監視ができるように、全社的なカルチャー経営情報についての大局的な概要を定期的に報告する。取締役会には四半期または年間の概要を提出することが考えられる。
- 人事、リスク管理および監査部門ならびに、場合によりそれ以外の分野に対して、それぞれの機能に関連する、全社的なリスクに固有なカルチャー経営情報を提供することが考えられる。また、各部門固有のカルチャー経営情報も提供すべき。

避けるべきこと

- あらかじめ適合性を考慮しないまま、異なる目的で同一のカルチャー経営情報を再利用してはいけない。
- 詳細すぎるカルチャー経営情報でCEOや会長、取締役会に過重な負担をかけてはいけない。





7. カルチャーの変化のペースを考慮

企業は、カルチャーが一晩で変化することはないことを十分認識した上で定期的にカルチャーを評価すべきです。カルチャー経営情報の報告頻度は企業の状況によって変わります。カルチャーに関する重要な問題が特定された場合、カルチャー変革のプログラムが実施されている場合、または企業が、合併、買収、リストラ、急成長もしくは提供商品・サービスの大幅な変更などの組織変化の途中段階にある場合は、より頻繁にカルチャー経営情報を報告する必要があります。組織変化の途中段階では、主に業務能力が不十分なために「手っ取り早い方法」を取らないと手続きを完了できなかったり、各人の役割と責任の明瞭性が低下したりして、カルチャーが脆弱になることがあります。

カルチャー経営情報では、企業がカルチャー変革過程のどの地点にいるのかを考慮する必要があります。カルチャー変革プログラムの初期段階では、スタッフは変革に抵抗を感じたり戸惑ったり、従来に十分試された行動に固執しようとする場合があります。変革の必要性を受け入れた段階では、効果的な新しい仕事の方法を探り出すまでに新たな行動を試すための時間が必要になる場合があります。企業はカルチャーの指標の進展状況を追跡する際、自身が変革過程のどの段階にあるのか、関連付けて指標を捉える必要があります。

すべきこと

- 問題が特定されなくても定期的にカルチャーを評価する。企業のカルチャーが目標カルチャーに十分整合している場合でも、上級経営者は望ましくない傾向が発生していないかどうかを理解する必要がある。
- 定期的に徹底的なカルチャー評価を実施し、その間は既存の内部・外部データを利用するか、またはターゲットを絞った臨時的アンケートにより、新たに現れつつあるカルチャー的傾向を評価する。
- カルチャーの指標の進展状況を追跡する。自社が変革過程のどの段階にあるのかということと関連付けて指標を捉える。
- (例えば、戦略の変更や新CEOの就任の結果として) 目標カルチャーが変更された場合、その都度、新たな期待行動に照らして自社のカルチャーを再評価する。

避けるべきこと

- 不正販売のスキandalや権限外の取引の事件といった重大な問題が発生するまで、自社のカルチャーを定期的に評価するのを先延ばしてはいけません。
- カルチャーは、明確にその目的で収集したデータを利用した、大規模な1回限りの活動だけで評価できると考えてはいけません。
- 最初、カルチャー変革プログラムが従業員の意識にマイナスの影響を与えたとしてもあわててはいけません。初めのうちスタッフは変革に戸惑うかもしれませんが、それは効果的な新しい仕事の方法を探り出すまでのことである。
- カルチャー変革プログラムが導入されたからといって評価を中止してはいけません。カルチャーに対する関心が薄れると、スタッフは以前の行動に逆戻りする可能性がある。

8. 適切なガバナンスと組織能力による支え

企業にとって、カルチャー経営情報の設計、監視および分析に関する適切なガバナンスの取り決めが必要となります。英国の上級管理者制度(SMR)の適用対象となる企業の場合、カルチャーを設定し、組み込んでいく責任は会長とCEOが負います。したがって、会長とCEOは最高執行責任者、最高リスク管理責任者(CRO)および最高監査責任者からのインプットに基づいて、カルチャー経営情報を承認し、取締役会に提出する責任を負っています。非執行取締役も、経営者に対して目標カルチャーを組み込む責任を問うという点で重要な役割を担っています²⁴。

経営情報は、CEO室など、第一線から独立したチームが編集するべきです。経営情報には、フロント・オフィスを含む会社全体から収集された尺度のほか、コンプライアンス、リスク管理、内部監査および人事の各部門の見解が記載されている必要があります。例えば、内部監査部門は、カルチャーに関する監査を実施したり、すべての監査で根本原因分析の一環としてカルチャーについて検討することがあります。人事部門は、「第二線」の役割を担います。第二線および第三線の部門は、第一線に関する見解を提供するだけでなく、自身のカルチャーに関する見解も提示するべきです。経営情報の編集チームは、収集したデータに基づく有用な分析結果を提供できるように、適切な人材と知識の利用が可能である必要があります。

また、経営情報の収集は、人材、プロセスおよびITシステムを含む適切な組織能力によって支えられる必要もあります。経営情報の収集プロセスに従事する担当者は、自身の役割と責任のほか、自身が収集する情報の背後にある目的も明確に把握している必要があります。企業は、データや情報の収集プロセスをできる限り効率化することに重点的に取り組むべきです。技術的ソリューションの利用により、定期的および臨時的なデータの集計、管理、報告をより自動化することが可能になります。データの規模が大きいと、往々にして傾向が見えにくくなりますが、アナリティクスを利用すればそれを浮き彫りにできます。

企業はまた、金融サービス・セクター外を含め、同業他社からどんな教訓を学べるかについても検討するべきです。他の業種から得られる知見の例については15ページの囲み記事Bを参照してください。



すべきこと

- 経営情報の受領者に対し、報告書の設計に関する意見の提示を求める。
- 中枢チームを使ってCEOや会長、取締役会に報告する経営情報を照合・分析させ、適切な上級経営者がそれを監督する。
- 事業内容の変化に伴い、どのような経営情報が収集されているかを検討する。例えば、経営情報が特に急成長分野に集中している可能性や、新製品が発売された際には、新しい種類の経営情報を収集できる可能性がある。

避けるべきこと

- 一貫性を確保する中枢チームを設けずに、異なるチームが異なる分野のカルチャー経営情報を分析してはいけない。
- どんなことを経営情報報告書に盛り込むかについて、個々の分野に最終決定権を認めてはいけない。一部の事業分野は、低水準の結果を隠すインセンティブを有しているかもしれない。
- 基礎データの正確性と適時性が確信できる前に、アナリティクスを利用してはいけない。

読み記事A: 目標カルチャーを明確化する方法

「すべてに当てはまる (one size fits all) 」カルチャーは存在しないため、企業にとって自社の目標カルチャーを明確化することが重要になります。取締役会は、会社の目標カルチャーに最終責任を負っていますが、会社全体の上級管理者に対して情報提供を求めるべきです。企業の目標カルチャーはその事業戦略やリスクアペタイトに整合している必要があります。例えば、固有リスクが比較的高い事業に従事する企業は、すべての重要決定が上申されるカルチャーが望ましいのに対し、固有リスクがより低い事業に従事する企業は、より低位のスタッフが意思決定の権限を付与されるカルチャーが望ましいことがあります。会社の目標カルチャーをはっきりと事業戦略に関連付けることは、スタッフが、期待されるカルチャーの効果を理解し、その担い手となることを促進するのに役立ちます。

効果的な目標カルチャー方針書は、具体的で、記憶しやすく、測定可能かつ実際的であるべきです。「誠実に行動する」という表現は人によって異なることを意味し得るため、期待される、または回避すべき具体的な行動と組み合わせる必要があります。そうすれば、そうした行動を、カルチャー経営情報に入力するためのカルチャーの指標や尺度を導き出す基準として使用することが可能になります。

有害行動、準期待行動、期待行動といった行動グループを活用することができます。有害行動のカテゴリーでは、許容されないとスタッフが理解すべき行動の明確な境界線を定めるべきです。このカテゴリーには、極端な水準までカルチャーの価値に固執するあまり、企業が有する他の価値が損なわれるような行動の例も含まれると考えられます。例えば、スタッフが過度に顧客を重視するために、内部規程を無視してまで、より迅速なサービスをクライアントに提供しようと努めるような行動が考えられます。また、準期待行動のカテゴリーでは、許容可能な行動の最低基準を定めるべきであるのに対し、期待行動は、スタッフ全員が目指すことが理想とされる行動であるべきです。

スタッフに明瞭かつ一貫したメッセージを伝えるため、企業は期待行動に関する「統一見解」をもつべきです。企業カルチャー (corporate culture) 、リスクカルチャーおよび事業行為の各々に関連する、別個の目標カルチャー方針書が存在すると、混乱が生じかねません。例えば、企業カルチャー方針書では、会社がイノベーションを達成し、急成長を遂げることを目指すと記述されているのに対し、リスクカルチャー方針書には、会社は低水準のリスクテイクのカルチャーを有するという記載があったとすれば、両者の間に矛盾が生じ、スタッフはインセンティブが強く働く方を遵守する結果になる公算が大きいでしょう。目標企業カルチャー方針書では、リスクカルチャーを含めカルチャーの様々な構成要素を取り扱うことも可能ですが、異なる構成要素を組み合わせると統一見解がどのように形成されるのかを明確に示す必要があります。

目標カルチャー方針書が効果を発揮するには、上から下へと浸透させ、業務に組み込まれるようにすることが必要です。スタッフは、目標カルチャーがどのように自身の日常的な役割に適用され、なぜそれが重要なのかを理解する必要があります。デロイトの経験によれば、このプロセスを一層効果的にする方法として、スタッフへの浸透のための会合を開催し、そこで上級管理者が、従業員の目的意識や誇りに思う事柄と関連付けながらカルチャーに関する構想を解説し、また現実的なシナリオを用いて、カルチャーが実務上持つ意味を説明することができます。それを受けて、個々のチームは、目標カルチャーが自分たちにとって具体的に何を意味するのかを議論することが可能になります。特に重要なのは、しばしば日常的にチームにとって手本の役割を果たす中間管理職の支持を取り付けることです。スタッフ全員への浸透を図る前に中間管理職を集めた特別な会合を開催し、チームと共有できる現実的な事例を示すよう中間管理職に要請することが有益であると思われます。また、上級管理者が個々のチームとの会合に出席して問題の重要性を示し、期待されるカルチャーに感情を込めて関与するようスタッフを鼓舞することも効果的である可能性があります。

最も重要なことは、目標カルチャーの組み込みは継続的なプロセスである必要があるということです。このプロセスの中で、管理者は、その地域における手本を確立するために良好な行動の事例を皆の前で賞賛すると同時に、従業員が不正のために解雇または懲戒された事例を匿名ベースで紹介すべきです。こうしたプロセスを推進するひとつの方法は、チーム・メンバーとカルチャーについて継続的に話し合うことを中間管理職の正式な目標とすることです。さらに、企業の採用、教育および業績管理にも期待されるカルチャーの価値を組み込む必要があります。

目標カルチャー方針書の例

価値	有害行動	準期待行動	期待行動
健全なリスク管理の促進 － 異議申立て	異議申立てに対し防衛的 反応	率直に発言する者に対し て寛容	率直な発言を歓迎・推奨
健全なリスク管理の促進 － コミュニケーション	重要なリスク関連メッセ ージがリーダーや管理者か ら常に伝達されない	リスク関連メッセージと非 リスク関連メッセージの比 率が適切	他の極めて重要な問題と 同様、リスクが常に可視 化されたトピックになって いる
健全なリスク管理の促進 － インセンティブおよび 結果	過剰なリスクテイクに対し て報賞	規則違反者に対し適切な ペナルティを賦課	リスクに関する原則に抵 触する行動に対し明確で 迅速なペナルティを課し、 意識を高めるためにそれ を公表
健全なリスク管理の促進 － インセンティブおよび 結果	リスクやコンプライアンス に関する原則に整合しな い行動に対して一貫しな いペナルティを賦課	注意深く検討された、その 種の業務にとって許容可 能なリスクテイクに対して 報賞を付与	注意深く検討された、会 社とクライアントのリスク アペタイトの範囲内にある リスクテイクに対して報賞 を付与

困み記事B: 他業種からの知見

カルチャーの重要性は金融サービスに特有のものではありません。以下では、金融サービス業界にとって有用な知見をもたらすと思われる、他の業種におけるカルチャーの管理および評価の事例を取り上げます。

航空業界では、「叱責のカルチャー」を「学習のカルチャー」に変える取り組みがなされてきました。学習のカルチャーでは、人々は失敗を認めるのを恐れず、失敗を利用してどうすればプロセスを改善できるかを検討します。例えば、パイロットは整備員および客室乗務員とのグループ・セッションに出席して、コミュニケーションやチームワーク、作業負荷管理について話し合うことを要求されました。機長はフィードバックを促すことを要求され、乗務員ははっきりと率直に発言することを求められました。これらの改革から30年が経過しましたが、この間、航空旅行は9倍に増加した一方、事故による死亡者総数は半減しました。現在、この教訓をヘルスケア業界に適用しようとする取り組みが進行中です²⁵。

多くの他の業種では、原則3で示したように、カルチャーに関する知見を得るため「ビッグデータ」が利用されてきました。その例として以下のものがあります。

- スターバックスは、会社が従業員にどう受け止められているかを把握するために、5,000件以上のソーシャルメディアへの書き込みを分析しました。その結果、自社のカルチャーの強みと弱点に関して興味深い発見事項が明らかになりました²⁶。
- ある中堅技術系企業は、1,024万通のメールの分析により、コミュニケーション相手に対し、一貫した種類の表現を使用する従業員は会社に留まる可能性が高いことを見いだしました²⁷。ののしり言葉といった種類の表現の使用、確実さや疑いを言葉に出す傾向、肯定的および否定的感情の表出、仕事以外の私生活について話すかどうかなどから、企業のカルチャー的規範に関する情報が明らかになる可能性があります。

原則を実務に生かす：具体例

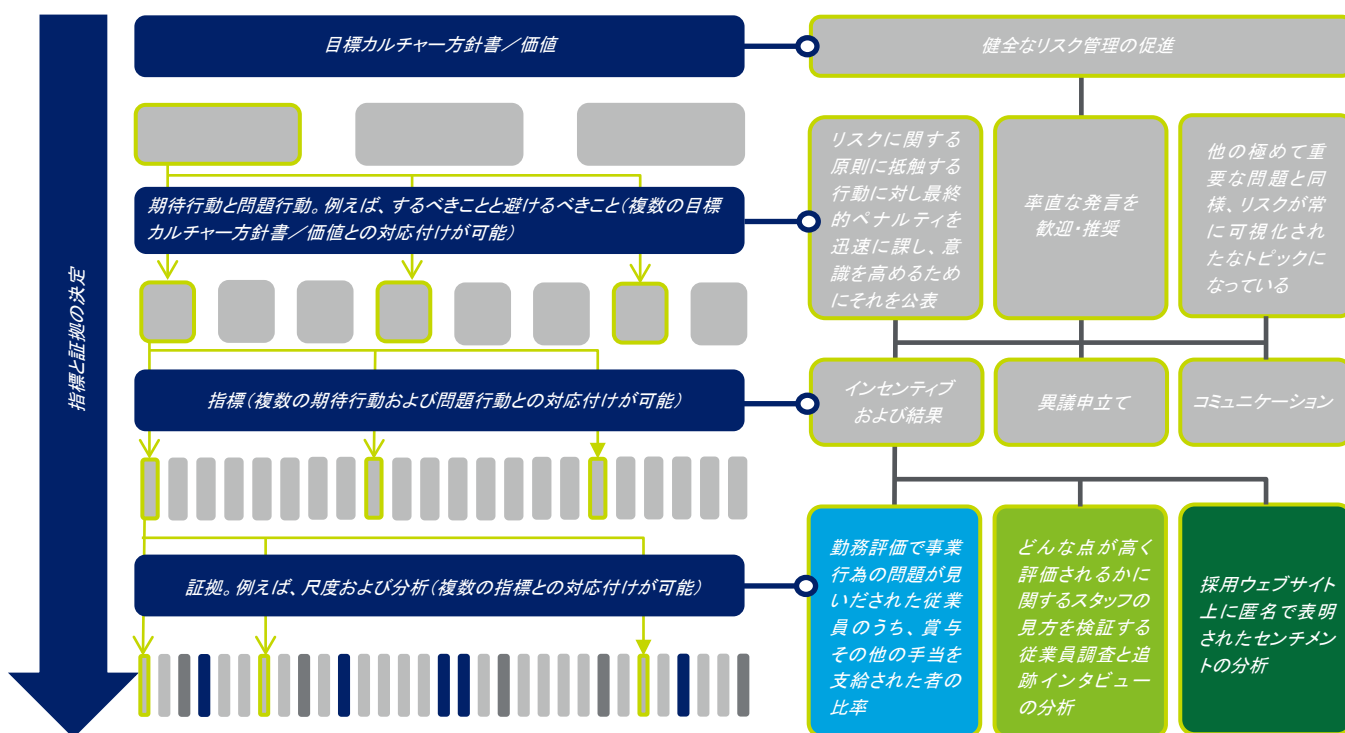
ある世界的企業のCEOが、自社の目標カルチャーを組織全体に組み込む責任を負っているとします。彼女は、企業がマーケットリーダーとなる上でカルチャーが中心的な役割を果たすことを認識しています。また、カルチャーが監督当局の精査の対象となっていることも理解しています。

数カ月前、人事部門は従業員の考え方や行動に関する理解を深めるために従業員調査を実施し、その後、CEO室や各事業分野の責任者と協力し、調査によりカルチャーに問題がある可能性が明らかになった領域について、フォーカス・グループへのインタビューを通じ、追跡調査を行いました。その結果を受けて、取締役会は一部の変更を承認し、全社的にカルチャープログラムが導入されました。CEOは、自社のカルチャーの解明に役立つ他の多くの情報を、会社が既に収集していることを知っており、現状に関する情報を入手するのに、次回の従業員調査およびインタビューやフォーカス・グループの追跡調査を待つつもりはありません。こうした調査は年1回しか実施されないのです。したがって、彼女は、四半期のカルチャー経営情報を提出することをCEO室に求めました。この経営情報は、リスク管理委員会の会議のほか、事業行為やカルチャーを取り扱うために新たに設置された委員会の会議でも使用され、頻度は低いものの取締役会でも使われることになっています。

「トップダウン」アプローチ：目標カルチャー方針書を必要な証拠にまで分解

この課題に取り組むため、CEO室長は最初に「トップダウン」アプローチを採用しました。図表Cに示されるように、彼は、会社の目標カルチャーを様々な指標に凝縮した上で、それらの指標を基に証拠を収集するつもりです。そして、指標や尺度が従業員の日常的な役割に関連している以上、内部の利害関係者をこのプロジェクトに関与させる方が、進行が容易になると考えています。室長は、会社が達成しようとしている概括的な目標カルチャー方針書／価値に加え、それらを具体的に示す期待行動と問題行動を図式的に表します。次に、価値、行動およびリスク管理に関する既存の枠組みを利用して限定的な数の指標のリストを編集します。最後に、尺度と分析を組み合わせたことが望ましいことを認識した上で、個々の指標に必要な証拠を検討します。

図表C：目標カルチャー方針書を分解して必要な証拠を導き出すプロセスの例示



カルチャー経営情報報告書の内容

室長の次の課題は、CEOが四半期ごとに知りたいと考える情報についてCEOと意見を一致させることです。両者は、カルチャーを測定できる「万能の尺度」一式といったものは存在しないことを認識しており、経営情報は、単に尺度のダッシュボードで構成されるだけでなく、分析を組み込み、証拠に基づくものとするので一致しました。多くの場合、最も強力な情報は異常な例から得られることから、両者は、会社の特定の事業部門、地域もしくは職階／レベル、またはごく低い比率の従業員に見られたカルチャーの問題の根本原因を特定し、それに対処する分析にフォーカスすることを決めます。そして、報告書は囲み記事Cに挙げた問題に答えられるようなものにすべきであるという点で意見が一致します。

囲み記事 C:カルチャー経営情報報告書が対応可能であるべき主な問題

1. 自社の目標カルチャーとはどのようなものか。戦略およびリスクアベタイトと整合しているか。目標カルチャーに対応する期待、準期待および有害行動は社内ですでに理解されているか。
2. 目標カルチャーと比較した、自社のカルチャーの強みと弱点は何か。
3. カルチャーの問題が見られる特定の事業部門、地域もしくは職階／レベルが存在するか。その根本原因が特定され、会社の他の分野はそこから教訓を学んだか。
4. 目標カルチャーに反する行動が、事業部門、地域もしくは職階／レベルに広がっているとしても、社内全体のごく低い比率の従業員に限定されている場合、その根本原因を特定し、それに対処することにターゲットを絞った取り組みがなされたか。
5. カルチャープログラムの現状はどうなっているか。例えば、合意された対策がどの程度実施されているか、そしてどのような効果を上げているか。
6. 同業他社や他の業種のマーケットリーダーと比較して自社はどうか。学べる教訓があるか。
7. どのような措置が推奨されるか。
8. 経営情報の収集のためにどのような方法が使用されたか（例えば、その対象範囲、リスクベースかどうか、外部の保証の利用）。経営情報の収集や分析に何らかの限界があるか。ガバナンスの取り決めはどのようなものか。

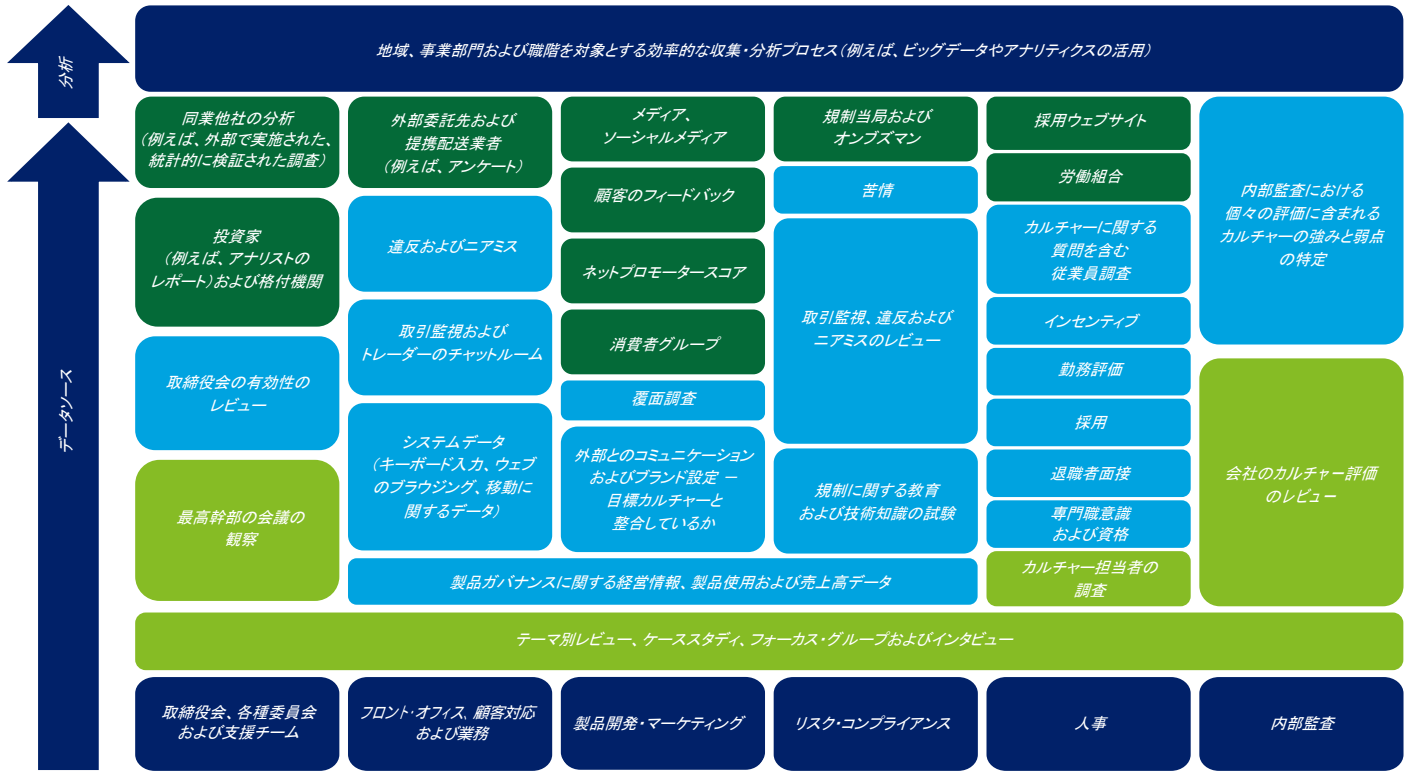
「ボトムアップ」アプローチ:データソース

CEO室長は「トップダウン」アプローチから出発したため、この時点で社内の潜在的なデータソースを理解するため「ボトムアップ」アプローチを取りたいと考えています(図表D参照)。ほとんどすべての情報が会社のカルチャーの兆候をもたらす可能性があることから、室長は「実現不可能なほど手を広げないように」注意しています。そして、四半期の経営情報の収集プロセスをできる限り効率的なものとし、指標に適合した情報をもたらす様々なデータソースを利用しようと考えています。

室長は、事業部門の責任者、リスク・コンプライアンス、人事、製品開発・マーケティングおよび内部監査の各部門など、会社全体の様々な利害関係者に会います。そして、それらがどんな種類の情報をすでに収集しているか、およびその情報を異なる方法で調べたり、カルチャーのレンズを通して見ることによって、会社のカルチャーに関して

どのようなことが分かるかについて話し合います。例えば、フロント・オフィスが、間違った注文をトレーディング・デスクに危うく出しそうになるといった「ニアミス」を経験している場合、追跡調査では、中間管理職が教育や手続きを十分に重視していないなどのカルチャー的な根本原因が働いていないかを分析する必要がある、というようなことがトピックになります。室長はまた、外部の情報源から入手可能な情報も大量にあり、そこから、自社が外部の利害関係者からどのように捉えられているかや、自社が同業他社に比べてどういう状況なのかが分かると考えています。例えば、人事部門は労働組合と定期的に会合を開いており、事業部門は外部委託先と定期的に協議を行っています。そこで、室長と各部門は、より組織化された方法でそれらの組織からのフィードバックを捉えることを決定します。また、収集された情報の客観性に何が影響を与えるか、そしてどうすればそれを改善できるかについても話し合います。

図表D: データソースの例



■ カルチャー評価を目的とする新たなデータ ■ 既存データを活用するが、カルチャーの視点から分析データ ■ 外部の視点を示すデータ

ガバナンスおよび組織能力

CEO室長は次に、情報の自動化をどのように向上させるか、またアナリティクスをどう活用するかについて情報技術 (IT) 部門と話し合います。IT部門はすでにコンプライアンス部門と協力して、事業行為リスク管理のために特定の業務分野でアナリティクスを実行しています。例えば、IT部門は、トレーディング・フロアにおけるスタッフ間のコミュニケーションに関してセンチメント分析を実行し (例えば、攻撃性を検出するために)、その結果を、研修の終了や限度の違反といった他の情報と組み合わせています。コンプライアンス部門は、それを利用して、チーム内や特定の個人に関する事業行為リスクの問題を特定しようとしています。CEO室長とコンプライアンス部門は、事業行為リスクの問題を調査する場合、潜在的なカルチャー上の根本原因についても調査すべきであるという点で意見が一致しています。また、CEO室長は、公知のデータをどのように活用すれば、自社のカルチャーに関する知見を入手できるかについても、IT部門と話し合います。IT部門は、自社が肯定的・否定的に言及されている事例、ならびにそれを競合他社と比較した結果を見出すために、ツイッターや顧客のフィードバック・フォーラム、求職ウェブサイトなど、多数のウェブサイトを対象にテキスト検索のアナリティクスを実行する場合の概念実証 (proof of concept) の計画をまとめています。

室長は次に、四半期のカルチャー経営情報報告書の作成に関与する全員の役割と責任を明確に設定するガバナンスの枠組みを立案します。また、戦略やリスクアベタイトが変化した場合、それを受けてカルチャー経営情報がどのように変化するかに関する議論が確実に行われるようにします。証拠の様々な構成要素をまとめ上げ、期待行動と問題行動に照らして評価するとともに、提言事項を作成する中枢チームとして機能するのはCEO室の役割であると定めます。室長は、分析の一部として組織内の下位カルチャーを特定することが重要であると認識していますが、差異は必ずしも問題を引き起こすものではないことも理解しています。さらに、結果を「標準化」するために、様々なチームや国の様々な利害関係者を関与させています。

次に内部監査部門が、最近の規制違反金事例を用いてケーススタディを行い、経営情報報告書のために収集している情報に基づいて事前に問題を発見できたかどうかを確認するバックテストを実行します。CEO室長は、カルチャー経営情報報告書のプロセスやガバナンスの改善を継続的に追求します。最終的に、CEOと取締役会が、行動や結果が目標カルチャーの方向に向かっている証拠を確認することを望んでいます。

企業が今するべきこと

英国の上級管理者制度(SMR)の適用対象企業の会長やCEOは、カルチャーを定義して自組織に組み込む責任を負っていますが、その責任を果たすために「合理的な措置」を講じていることの証明を可能にするには、どんなカルチャー経営情報を提出させるべきかを検討する必要があります。英国のそれ以外の金融サービス企業は2018年までに準備すればよいのですが、時間を要する作業であるため、できるだけ早く着手するべきです。付録Aで示したように、他の多くの国の監督当局もますますカルチャーを重視するようになっており、企業に対し、カルチャーの管理のためにどんなことを実行しているかをまだ問いただしていない監督当局も、早晚そうするものと考えられます。規制上の圧力に加え、有効なカルチャーを有することにはビジネス上実際の利点があることから、取締役会や上級経営者はカルチャーを最優先事項とするべきです。

企業はまず、明確に表明された測定可能な目標カルチャーを有すること、自社の既存カルチャーの強みと弱点を理解することを確実にするべきです。それが実現された後は、どうすれば本レポートのカルチャー経営情報の8つの原則に依拠し、定期的にカルチャーについて報告できるかを検討するべきです。その方法としては、定期的なカルチャー評価と、カルチャーのレンズを通して分析できる既存データを利用したより頻繁な経営情報の2つが考えられます。より頻繁な経営情報には、カルチャー変革の作業の進捗状況や、新たに現れつつあるカルチャー的傾向の評価が含まれます。

結論

企業はカルチャーを持つか持たないかを選択できません。どんな組織にも1つないしそれ以上のカルチャーが存在します。しかし企業は、そのカルチャーをどのようなものとするべきかに関して非常に重要な選択権を有しています。その選択権を行使するには、自身のカルチャーを理解、評価、および管理する必要があります。これは困難ですが達成可能なタスクです。

期待されるカルチャーを明確に示し、それを一貫して事業に組み込み、その評価と報告を行う企業は、事業戦略を達成し、顧客関係や取引先との関係を改善し、スタッフの忠誠心と帰属意識を高め、そして事業リスクを低減する最善の態勢が整っています。

これらの利点はそれ自体で、金融サービス企業の取締役会と上級経営者のチームが、指揮下にある組織のカルチャーに関与する十分なインセンティブとなるはずで、それに加え、多くの国で規制当局がカルチャーに強い関心を持ち、利害関係者全体がそれに興味を寄せていることを踏まえると、企業がこの分野における精査を免れることはまず考えられません。

取締役会および上級経営者にとって、「経営トップの姿勢」が強力かつ一貫した「ボトムへの反応」に反映されているかどうかを把握できるように、要素を結合して全体像を作り上げるカルチャー経営情報を受け取ることが極めて重要になります。

付録A: 各国規制当局のカルチャーへのアプローチ

カルチャーの明確化、評価および報告はそれ自体、かなり困難なことです。複数の国で事業展開する企業はそれをさらに複雑化する要因に直面しています。そうした要因の1つは、カルチャーの評価や報告に一貫したアプローチを導入しようとする際、国によって異なる規制当局のアプローチに遭遇することです。以下では、カルチャーに対する規制当局のアプローチに見られる主な趨勢および差異を取り上げます²⁸。

大半の国は企業のカルチャーの評価を実施

規制当局が金融サービス企業のカルチャーを評価するには多数の異なる方法があります(概要については図表E参照)。一部では、規制当局は定期的な監督業務の一環としてカルチャーを評価しています。例えば、英国のFCAは、企業が適正な顧客の取り扱いを支えるカルチャーをどの程度効果的に組み込んでいるかを判断するために「要素をまとめ上げる(joining the dots)」方法を使用しています²⁹。オーストラリア証券投資委員会(ASIC)も類似したアプローチを取っており、監督業務において「カルチャーの指標を考慮」し、「企業の業務状況の極めて具体的な側面に關わる要素をまとめ上げる」ことにより、カルチャーがどのように「顧客の取り扱いに影響する可能性があるか」について、より正確に実状を把握しようとしています³⁰。欧州中央銀行(ECB)は、「コーポレート・ガバナンス、価値およびカルチャーは監督上の検証・評価プロセス(Supervisory Review and Evaluation Process)の核心をなす」と

述べています³¹。日本の金融庁(FSA)は、不正の発生など、カルチャー上の根本原因があると思われる問題を企業内に見いだしたときに、企業のリスクカルチャーとガバナンスを評価します³²。

一部の規制当局は、企業のカルチャーに的を絞った評価を実施しています。オランダ中央銀行(DNB)は2010年から2014年にかけて金融サービス企業の行動とカルチャーについて50件以上のリスクベースの評価を実施しました³³。米国では、FINRAが最近ブローカー・ディーラーに対して、事業、コンプライアンス、法務およびリスク管理担当の幹部との会合を通じて、企業がどのように「カルチャー的価値を確立、伝達および導入しているか」を検証する旨の通知を行いました³⁴。

一部の国では他の団体が企業のカルチャーの評価を実施しています。例えば、英国では、銀行業界が資金提供した独立の組織である銀行基準審議会(BSB)が、2015年のトライアル評価に基づき、翌2016年にカルチャー評価活動を立案・実施しています³⁵。

企業が、こうした企業のカルチャーに対する監督当局の強い関心の対象にならない場合でも、企業にとって、期待されるカルチャーを明確化し、それが組織内にどの程度組み込まれているかを報告する切実な理由が存在しています。

図表E: 監督当局のアプローチに関する国・地域間の比較³⁶

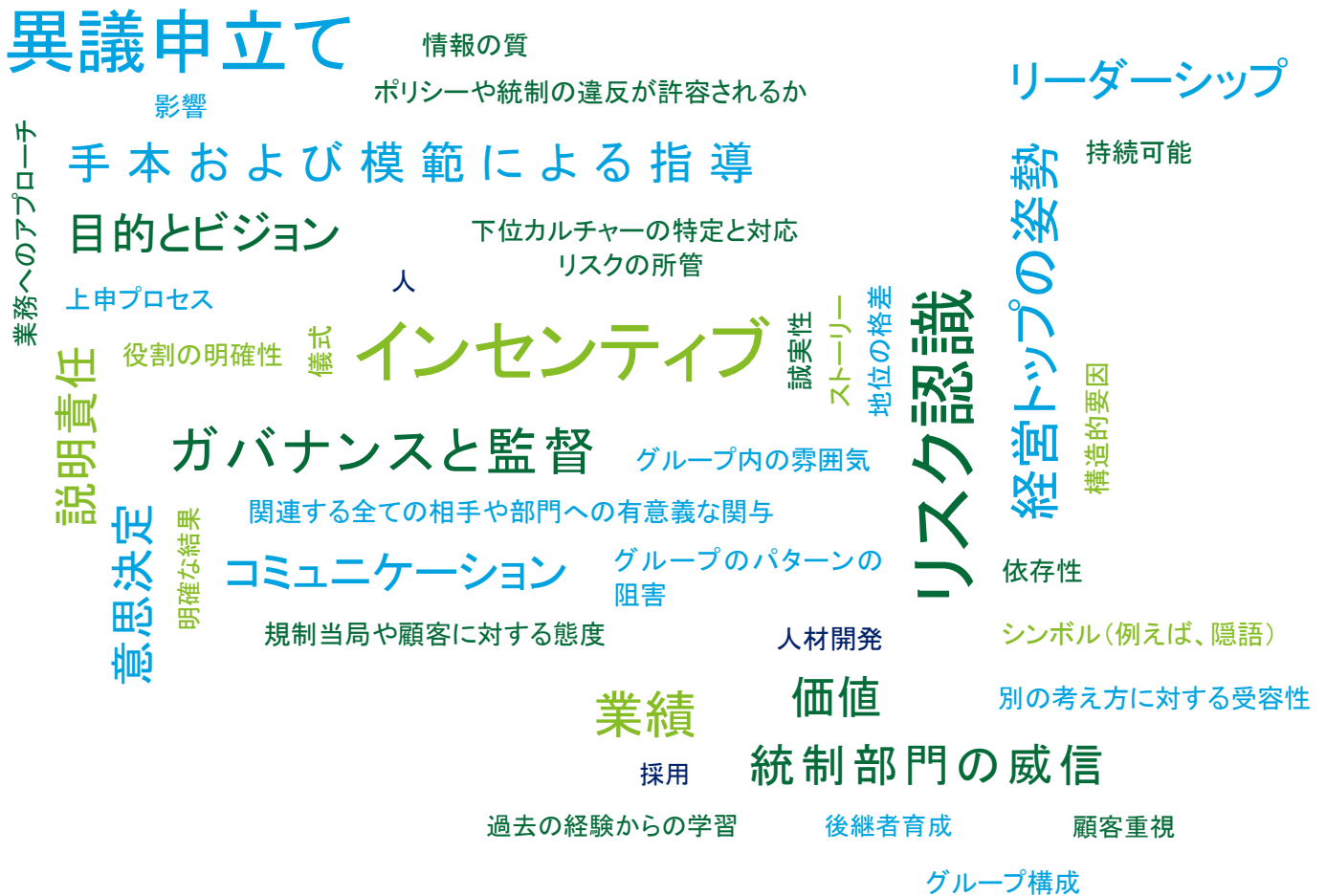
国・地域	規制当局	企業に対し、カルチャーまたはリスクカルチャーの自己評価を実施したことの証拠の提示を要求	カルチャーまたはリスクカルチャーが監督当局の定期的評価の一部に含まれている	ターゲットを絞ったまたは1回限りのカルチャーないしはリスクカルチャーに対する監督当局の評価
ユーロ圏	ECB	X	✓	X
フランス	ACP	X	X	X
	AM	X	X	X
ドイツ	BaFin	X	X	X
オランダ	AFM	✓	✓	✓
	DNB	✓	✓	✓
英国	FCA	X	✓	✓
	PRA	X	✓	X
オーストラリア	APR	✓	✓	X
	ASIC	✓	✓	X
香港	HKMA	X	X	X
	OCI	X	X	X
	SFC	X	X	X
日本	JFSA	X	✓	X
シンガポール	MAS	X	✓	X
米国	FINRA	✓	X	✓
	FRBNY	✓	✓	X
	OCC	✓	✓	X

指標間の共通性

リスクカルチャーの評価に関するFSBのガイダンスでは、健全なリスクカルチャーの指標が説明されています³⁷。日本のFSAやオーストラリア健全性規制庁(APRA)など、多くの規制当局が、企業のリスクカルチャーの監督に際してそれらの指標を利用しています。しかしながら、DNB、FCA、FINRAおよび英国の健全性規制庁(PRA)は、カルチャーの評価のために異なる枠組みを使用しており、指標の追加や重複が見られます。

図表Fのワードクラウドは、様々な監督の枠組みを通じて使用されている指標を示しています。多くの指標が共通して使用されています。ここでは、組織、人間関係、動機付けおよび能力という4つのテーマに従って指標をグループ分けしています。興味深いのは、監督当局は、能力はそれほど重視していないように見えます。枠組みの中にはリスクカルチャーに集中しているものがあるため、リスク管理に関連する指標が数多く見られます。しかしながら、一部の指標は、規制当局がどのように「要素をまとめ上げている」かを示しています。

図表F: 規制当局がカルチャー評価で使用する指標³⁸



- 人間関係。例えば、異議申立て、管理、リーダーシップ、コミュニケーションなど。
- 動機付け。例えば、業績管理、インセンティブ、リスク志向性、説明責任など。
- 能力。例えば、知識、スキル、学習、採用と入社、定着など。
- 組織。例えば、戦略と目的、価値と倫理、ポリシー、プロセスと手続き、リスク・ガバナンスなど。

個人の説明責任の強化

カルチャーに関する監督上の期待事項が効力を発揮するように、多くの国の規制当局が個人の説明責任を強化しています。リスクアベタイトの枠組みに関するFSBの監督関連のレポート³⁹では、健全なリスクカルチャーの明確化およびその組込みの責任を企業の取締役会と上級経営者に負わせています。このFSBのリスクアベタイトに関するレポートは、CRO、内部監査部門、事業分野責任者および法人レベルの管理者に対する、リスクカルチャーに関する期待事項も定めています。

英国では、上級管理者制度(SMR)により、上級経営者に対する具体的な責任の割り当てを確実なものとするを通過して個人的責任を強化しようとしています⁴⁰。特に同制度は、企業のカルチャーの発展と採用に関連する上級経営者の役割を定めています。ASICも、説明責任を強化する規則の導入を検討しています⁴¹。

多くの国では、行動規範を活用して、カルチャーに関連する責任を企業内の他の個人に課しています。日本では、上場企業は、カルチャーを行動規範に反映させるとともに、取締役会や上級経営者が、定期的に会社全体におけるカルチャーの導入状況をレビューする必要性を、行動規範に定める必要があります。このレビューでは、「会社の企業カルチャーが、行動規範の趣旨および精神を、真に尊重しているか否かの実質的な評価に重点を置くべきであり、形式的な導入およびコンプライアンスに終始すべきではない」⁴²、とされています。オランダでは、2015年から「銀行家の宣誓(Banker's Oath)」が導入されており、これに基づき、特定の個人は、就任後3カ月以内に、全力を尽くして誠実に自らの責務を果たすことを宣誓することを義務付けられています⁴³。

これら全てが、上級経営者がこの分野における責任を果たすことを可能にするためのカルチャー経営情報を受け取る必要性を高めています。

規制およびカルチャーに関わる強制執行

カルチャーに関する規制の多くは、報酬にフォーカスしています。例えば、EUでは資本要件指令(Capital Requirements Directive: CRD) IVおよび、それに関連する健全な報酬実務に係るEBAのガイドライン⁴⁴、ならびに改正金融商品市場指令(Markets in Financial Instruments Directive: MiFID II)⁴⁵が、報酬を手段として、どのように健全なリスクテイク(CRD IV)およびクライアントの利益に適う業務(MiFID II)を促進すべきかに関する規定を定めています。

カルチャーに関する他の規制当局の期待事項の大半はガイドラインや原則に定められており、企業に対する法的拘束力を必ずしも持ちません。しかしながら、この分野では、規制当局が事案の強制執行を行う助けとなる規制が

増えています。米国の連邦量刑指針⁴⁶でも、今やカルチャーへの言及がなされるようになっていますが、そこには、組織が「倫理的行為を奨励する組織カルチャー」および「法令遵守」を促進することに対する期待が含まれています。英国の上級管理者制度(SMR)の下でも、上級経営者が所定の責任を履行しない場合、規制当局は、従来以上に容易に、同人に対する強制執行が可能になっています。ASICは、強制執行の明確な最優先事項として不健全なカルチャーに取り組んでいます⁴⁷。企業が規制上の強制執行可能な約束(Regulatory Enforceable Undertaking)または規制命令の適用対象となっており、かつカルチャーが不備の1つとして特定された場合、強制執行可能な約束にはリスクカルチャーを評価することの要求が含まれることになると思われます。

倫理と専門職意識の一層の重視

多くの規制当局は、職員の専門職意識と倫理も重視しています。米国のFRBNYは特に倫理を重視しています⁴⁸。ECBは、FSBのリスクカルチャーの取り組みに加え、倫理を健全な企業カルチャーの別個の構成要素として捉え、この考え方を業務に取り入れるための一層の取り組みが必要になると述べています⁴⁹。市場における公正性および有効性に関する包括的なレビュー(Fair and Effective Markets Review: FEMR)は専門職意識の向上を勧告しており、債券、為替およびコモディティ(FICC)市場に関する職員の教育および資格について期待される最低基準に関するガイダンスを提供する責務を、新たなFICC市場基準審議会(FICC Market Standards Board: FMSB)に割り当てています⁵⁰。またFCAも、「行動科学によれば、人々は法律よりも、名誉に触れたメッセージに対してより敏感に反応するとされている」点について議論しています。したがって、「グレーゾーン」が残されることのある規則を定めるよりも、「倫理の問題としてカルチャーを構想する」方が効果的である、としています⁵¹。

心理学および行動経済学の活用

一部の規制当局は、監督業務の一部として行動とカルチャーを理解するために心理学や行動経済学を活用しています。2011年にDNBは、取締役会の会議の観察および評価に基づいて、取締役会の有効性を調査するために、心理学者を含む広範な分野の専門家から成るセンターを設立しました⁵²。ECBIは、心理学者を雇用したことはないとは述べながらも、「そうしたスタッフを最適に活用する方法を探求し、DNBのアプローチに対する理解を深めるためにDNBと意見交換している」⁵³としています。また、多くの規制当局が、政策決定や監督に関して行動経済学からどんな情報が得られるかについて調べています。英国では、FCAが、強固なカルチャーを支える行動経済学に目を向け、コンプライアンスおよび強制執行に関して行動経済学から得られる教訓を分析する作業を行っています⁵⁴。

企業は、自身のカルチャー評価に関する情報を得るために、心理学者など、他分野の専門家をどのように活用できるかを検討するべきです。

Contacts

Industry Leadership

Asia-Pacific region

Australia

Grant MacKinnon

Director, Risk Advisory
Deloitte Australia
gmackinnon@deloitte.com.au

Hong Kong, China

Tony Wood

Partner, Risk Advisory
Deloitte Hong Kong
tonywood@deloitte.com.hk

Japan

Tsuyoshi Oyama

Partner, Center for Risk
Management Strategy
Deloitte Japan
tsuyoshi.oyama@tohmatsu.co.jp

Singapore

Frederic Bertholon-Lampiris

Executive Director,
Global Financial Services Industry
Deloitte Singapore
flampiris@deloitte.com

EMEA

UK

Helen Beck

Partner, Tax (FS Reward)
Deloitte UK
hebeck@deloitte.co.uk

Sozen Leimon

Partner, Consulting
Deloitte UK
sleimon@deloitte.co.uk

Stephen Lucas

Partner, Risk Advisory
Deloitte UK
stelucas@deloitte.co.uk

Stephen Gould,

Director, Risk Advisory
Deloitte UK
stgould@deloitte.co.uk

France

Marc Van Caeneghem

Partner, Enterprise Risk Services
Deloitte France
mvancaeneghem@deloitte.fr

Netherlands

Ronald Koppen

Partner, Risk Services
Deloitte Netherlands
RoKoppen@deloitte.nl

Germany

Michael Cluse

Director, FSI Assurance
Deloitte Germany
mcluse@deloitte.de

US

Chris Spoth

Director
Deloitte US
cspot@deloitte.com

Deloitte UK Authors

David Strachan

Partner, Risk Advisory
dastrachan@deloitte.co.uk

Rod Hardcastle

Director, Risk Advisory
rhardcastle@deloitte.co.uk

Suchitra Nair

Senior Manager, Risk Advisory
snair@deloitte.co.uk

Rosalind Fergusson

Manager, Risk Advisory
rfergusson@deloitte.co.uk

Joy Kershaw

Manager, Risk Advisory
jkershaw@deloitte.co.uk

The EMEA Centre for Regulation Strategy wishes to thank their colleagues for their insights and contributions to this paper

Kat Andrews

Senior Manager
Risk Advisory, Deloitte UK

Dominic Graham

Director
Risk Advisory, Deloitte UK

David Parry

Partner
Consulting, Deloitte UK

Evert Van der Steen

Director
Risk Services, Deloitte Netherlands

Keith Darcy

Independent Senior Advisor to
Deloitte US Enterprise Compliance
Services practice

Bob Hughes

Senior Manager
Consulting, Deloitte UK

Catherine Pinfold

Client Manager
Risk Advisory, Deloitte Australia

Vishal Vedi

Partner
Risk Advisory, Deloitte UK

Margaret Doyle

Partner
Head of FS Clients & Markets,
Deloitte UK

Leo Kitt

Associate Director
Enterprise Risk Services,
Deloitte Hong Kong

Gemma Ricketts

Manager
Audit, Deloitte UK

Suzanne White

Senior Manager
Consulting, Deloitte UK

Samuel Fowler

Organisational Psychologist
Risk Advisory, Deloitte Australia

Maureen Mohlenkamp

Advisory Principal
Business Risk, Deloitte US

Sonia Storr

Director
Consulting, Deloitte UK

David Wilson

Independent Senior Advisor
to Deloitte US Regulatory &
Compliance practice

Symon Garfi

Manager
Consulting, Deloitte UK

Dan Oakey

Associate Director
Risk Advisory, Deloitte UK

Mark Tantam

Partner
FA – Forensic, Deloitte UK

巻末注

1. Culture in banking Under the microscope (顕微鏡下の銀行のカルチャー), Deloitte, 2013
2. EIOPA議長Gabriel Bernardino氏のスピーチ, Solvency II implementation (ソルベンシー II の実施 - コンプライアンスを超えて), 2016年3月
3. DTTLの英国のメンバーファーム, Deloitte LLP
4. マーク・カーニー(Mark Carney)氏のスピーチ, The Future of Financial Reform (金融改革の将来), 2015年11月
5. 例えば、現在、潜在的な不正に関する規制当局の捜査対象には、生命保険分野における長期的な顧客の取り扱いや、投資運用セクターにおける「クローゼット・インデックス・トラッキング」が含まれています。例えば、Financial Conduct Authority to probe life insurers over exit fees (金融行動監視機構が生命保険会社に対し解約手数料の調査へ), Financial Times, 2016年3月、およびESMA updates on supervisory work on closet indexing, European Securities and Markets Authority (ESMAがクローゼット・インデックスに関する監督業務を最新化), European Securities and Markets Authority (ESMA), 2016年2月を参照してください。
6. Enhancing financial stability by improving culture in the financial services industry (金融業界のカルチャー改善による金融安定性向上), William C. Dudley, FRBNY, 2014年10月
7. Corporate governance principles for banks (銀行のコーポレート・ガバナンスの原則), BCBS, 2015年7月
8. Summary ExCo paper on FCA's approach to culture (カルチャーに対するFCAのアプローチに関する執行委員会ペーパー - 要約), 英国議会, 2016
9. Banking Conduct and Culture, A Call for Sustained and Comprehensive Reform (銀行の事業行為とカルチャー、持続可能かつ総合的な改革の要求), G30, 2015年7月
10. 例えば、ニュー・シティ・アジェンダ (New City Agenda, 英国のシンクタンク) の報告書によれば、サンプル中の11行の英国リテール銀行すべてがカルチャーを追跡するための一連の尺度を集めていました。しかしながら、そうした尺度は、銀行によって総合的な場合も断片的な場合もありました。ニュー・シティ・アジェンダとカス・ビジネス・スクール (Cass Business School) の共同報告書, A report on the culture of British retail banking (英国リテール銀行のカルチャーに関する報告書), 2014年11月。
11. G30は、様々な国の主要銀行46行の分析により、カルチャーの変革という作業は、将来の規制違反や規制上の改善措置を最小限にとどめるための防衛的な作業ではなく、自行の経済的な実現可能性にとって核心をなすと位置付けられた場合、内部的により大きな影響を与えることを見いだしました。Banking Conduct and Culture A Call for Sustained and Comprehensive Reform, G30, 2015年7月。
12. 例えば、最近デロイトが130カ国の7,000人以上の経営幹部を対象に実施した調査によれば、経営トップおよび人事責任者の86%が、カルチャーは人事管理という点で重要または非常に重要な問題であると述べており、また50%以上が、人材市場の変化や競争の激化に対応するため、現在の自社のカルチャーの変革を試みていると述べました。Global Human Capital Trends 2016 (2016年における世界の人的資本の傾向), Deloitte University Press, 2016。
13. FCAはSummary ExCo paper on FCA's approach to cultureで、「貧弱なカルチャーは往々にしてリスク顕在化の根本原因の1つである」と述べています。2015年にFCAは、個人に対する総額100万ポンドの罰金や、企業に対する総額65億ポンドを伴う13件の強制執行の事案において、不健全なカルチャーが要因として働いていたと述べました。カルチャーの脆弱性が不正につながる場合、極めて高コストになることがあります。例えば、ニュー・シティ・アジェンダの調査では、英国の銀行が2010~2015年に支払保証保険の不正販売に対する是正措置に備え準備した金額は、総額373億ポンドに上ることが明らかになりました。また、2000~2015年における不正に備えた英国銀行の準備金は総額527億ポンドでした。The top 10 retail banking scandals: 50 billion reasons why shareholders must play a greater role in changing bank culture (リテール銀行のトップテン・スキャンダル: 株主が銀行のカルチャー変革に従来以上に大きな役割を果たさなければならない1500億の理由), New City Agenda, 2016年4月。
14. デロイトは、多くの英国の銀行や国際銀行および大手保険会社がどのような頻度で、またどのような文脈でカルチャーについて議論しているかを知るために、それらの企業の年次報告書を調べました。結果は極めて多様でした。ある事例ではカルチャーについて79回の言及があったのに対し、最も少ない年次報告書では3回しか言及されていませんでした。言及の文脈も非常に多様でした。いくつかの事例では、言及の大半がリスクカルチャーに関係していたのに対し、言及の主な文脈が報酬の実務やガバナンスに関連していた事例や、主として漠然とした文脈で言及されていた事例 (例えば、「当社は強固なカルチャーの維持に努めています」) も見られました。一部の事例では、年次報告書の解説を読むことで、その企業のカルチャーの評価方法について何らかの明確な結論を引き出すことが可能でした。例えば、従業員エンゲージメント・スコアがXX%に上昇したという記述、競合他社が達成した水準との比較の提示、または調査の一定の質問で肯定的に回答した従業員の比率に関するデータの提供などがその例です。また別の報告書では、その銀行が年次従業員調査を実施したことが明記され、調査に回答した従業員の比率が示されており、それを読めば、従業員がカルチャー評価プロセスに参加している度合いについて結論を下すことができます。
15. 例えば、最近、英国勅許内部監査人協会 (Chartered Institute of Internal Auditors: CIIA) は、年次報告書で倫理に関する情報を提供しているFTSE 100指数構成企業数に関する調査を行った後、「企業に対する信頼と信用を改善するために、取締役会は、行動規範が明確に定義され、関係者全員によって理解され、社会に公表されることを確実なものとするべく、さらに努力しなければならない」と述べています。FTSE 100 companies still fail to provide shareholders with information on ethics (FTSE 100指数構成企業は倫理に関する情報をまだ十分株主に提供していない), CIIA, 2016年3月。
16. Consumer Panel Position Paper-Banking Culture (消費者パネル方針書 - 銀行のカルチャー), Financial Services Consumer Panel, 2016年3月
17. 例えば、スタンダード・アンド・プアーズ・レーティング・サービス (S&P) は、保険会社の格付手法でリスク管理カルチャーを考慮に入れています。A New Level Of Enterprise Risk Management Analysis: Methodology For Assessing Insurers' Economic Capital Models (新たな水準の全社リスク管理: 保険会社の経済資本モデルの評価手法), S&P, 2011。
18. 例えば、ASICは、カルチャーが監督上の最優先課題の1つであると述べ、2015-2016年度から2018-2019年度の業務計画書の中で35回カルチャーに言及。FCAの2016-2017年度事業計画書では、カルチャーとガバナンスが7つの将来的な焦点領域の1つとなっています。FRBNYは2015年に、金融サービス業界のカルチャーと行動の変革に関するワークショップを開催しました。
19. 主なペーパーには、G20/OECD Principles for Corporate Governance (コーポレート・ガバナンスに関するG20/OECDの原則), 2015年11月、および改訂版Corporate Governance Principles for Banks (銀行のコーポレート・ガバナンスの原則), BCBS, 2015年7月などがあります。
20. Thematic review on risk governance (リスク・ガバナンスに関するテーマ別レビュー), FSB, 2013年2月; Principles for an effective risk appetite framework (有効なリスクアペタイト・フレームワークに関する原則), FSB, 2013年11月11日; Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture (リスクカルチャーに関する金融機関と監督当局の相互関係に関するガイダンス), FSB, 2014年4月; Principles for sound compensation practices (健全な報酬実務に関する原則), FSB, 2009年4月
21. Establishing, Communicating and Implementing Cultural Values (カルチャー的価値の確立、伝達および導入), FINRA, 2016年2月
22. 金融庁森信親長官の一般社団法人国際銀行協会第31回年次総会におけるスピーチ, 2015年11月。
23. McDermott氏のスピーチ, Wholesale Conduct Risk (ホールセールコンダクトリスク), 2015年7月
24. 非業務執行取締役が経営者に対し適切なカルチャーを組み込む責任を問うことへのPRAの期待が、Supervisory Statement 5/16, Corporate governance: Board responsibilities (監督方針書5/16号、コーポレート・ガバナンス: 取締役会の責任), 2016年3月で説明されています。
25. From a blame culture to a learning culture (叱責のカルチャーから学習のカルチャーへ), The Rt Hon Jeremy Hunt MP, 2016年3月
26. Making Sure the Cup Stays Full at Starbucks (スターバックスではカップがいつも満たされている), Jess Stein, Sophie Sakellariadis, and Alex Cole, Monitor 360, 2015年7月。
27. Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness (周囲に溶け込むか突出するか - 構造的・カルチャー的組み込みのトレードオフ), Goldberg, Srivastava, Manian, Monroe, Potts, University of California, Berkeley, 2014年9月

28. 付録Aの分析のために、アジア太平洋地域の規制当局（オーストラリア（APRAおよびASIC）、香港（香港金融管理局（HKMA）、香港証券先物取引委員会（SFC）および保険業監理処（OCI））、日本（金融庁）およびシンガポール（シンガポール通貨庁（MAS））、EUの規制当局（ユーロ圏（ECB）、フランス（ブルーデンス規制・破綻処理庁（ACPR）および金融市場庁（AMF））、ドイツ（連邦金融監督庁（BaFin））、オランダ（金融市場庁（AMF）およびDNB）および英国（FCAおよびPRA））、ならびに米国の規制当局（FINRA、FRBNYおよび通貨監督庁（OCC））について調査しました。
29. FCAの監督者にとって「カルチャークラスター」が、「要素をまとめ上げ」、企業のカルチャーについて判断を下すのに役立ちます。カルチャークラスターは次のような領域に対応しています。(i) ビジネス・モデルと戦略。例えば、持続可能性、顧客重視。(ii) リーダーシップ。例えば、経営トップの姿勢、コミュニケーションの質、説明責任。(iii) 目的と価値。例えば、意思決定で用いられる倫理的価値、誠実性。(iv) 人。例えば、業績管理、インセンティブ、採用。(v) 利害関係者。例えば、顧客や規制当局に対する態度。(vi) 無形物。例えば、シンボル、儀式、ストーリー。および(vii) 事業経営。例えば、経営手法、監督、リスク認識。Summary ExCo paper on FCA's approach to culture, 英国議会, 2016。
30. ASIC John Price長官のスピーチ、Trust and culture: what customers want(信頼とカルチャー:顧客が望むもの), 2015年9月
31. 単一監督メカニズム監督委員会(Supervisory Board of the Single Supervisory Mechanism)のDaniele Nouy委員長のスピーチ、Towards a New Age of Responsibility in Banking and Finance: Getting the Culture and the Ethics Right(銀行および金融における責任の新時代に向けて:カルチャーと倫理の適正化), 2015年11月
32. 金融庁の河野正道氏は2014年12月に、What we have achieved so far, and what remains to be done?(これまでに成し遂げたこと、および今後なすべきこと)と題する基調講演で、「検査や経営者のインタビューを通じてリスクカルチャーの定期的評価を実施することの重要性について述べました。
33. Supervision of Behaviour and Culture, Foundations, Practices and Future Developments(行動とカルチャー、基礎、実務および将来の展開の監督), DNB, 2015
34. Establishing, Communicating and Implementing Cultural Values(カルチャー的価値の確立、伝達および導入), FINRA, 2016年2月
35. Annual Review 2015/2016(2015/2016年度年次レビュー), BSB, 2016年3月
36. デロイトのメンバーファームの調査に基づく、2016年4月時点の状況。しかしながら、これは、一部の国において監督活動が強化されている分野を示したものです。例えば、BaFinは2016年2月に、リスク管理の最低要件(Minimum Requirements for Risk Management :MaRisk)の改訂版の初稿を公表しましたが、そこには、銀行は適切なリスクカルチャーを備えていなければならないとする明示的の要件が定められています。一部の規制当局は、企業に対し、カルチャーまたはリスクカルチャーの自己評価を実施したことの証拠の提示を要求していないとしても、多くの規制当局がカルチャーに関して企業と定期的な対話を行っています。
37. Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: a framework for assessing risk culture(リスクカルチャーに関する金融機関と監督当局の相互関係に関するガイダンス:リスクカルチャーの評価の枠組み), FSB, April 2014
38. このワードクラウドでは、より多くの枠組みに現れる指標ほど目立つよう表示されています。ここで対象としたのは、DNBのindicators for supervisory assessments of culture(監督当局によるカルチャー評価に関わる指標)、FCAのculture clusters(カルチャークラスター)、FINRAのカルチャー評価の指標、FSBのindicators of sound risk culture(健全なリスクカルチャーの指標)、およびPRAがfailings in culture(カルチャーにおける不備)を特定するために検討した要因です。一部の指標については表現を短縮しています。
39. Principles for an effective risk appetite framework(有効なリスクアペタイトの枠組みに係る諸原則), FSB, 2013年11月。
40. 銀行および保険を対象とするSenior Managers Regimes(上級管理者制度)は2016年3月7日に適用が開始されました。この制度は、2018年までにすべての規制対象金融サービス企業に拡大される予定です。
41. ASICのグレッグ・メドクラフト(Greg Medcraft)委員長は最近のスピーチで、「不正を引き起こすカルチャーを創出または助長する者はその責任を問われるべきである」と述べました。政府は、「法令を遵守しないカルチャーを有する可能性がある企業の経営に関与する者を排除する」権限をASICに付与する法律を制定する意向です。ASICはまた、「個人および企業が、従業員による法律違反を引き起こす不健全なカルチャーをした場合、民事上の罰則を課すこと」も検討しています。ASICのグレッグ・メドクラフト委員長のスピーチ、Corporate Culture and Corporate Regulation(企業カルチャーと企業の規制), 2015年11月
42. コーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議、Japan's Corporate Governance Code(コーポレート・ガバナンス・コード)、2015年3月
43. 銀行家の宣誓および金融監督法に関するDNB newsletter, 2013年1月
44. CRD IV, 2013、ならびに指令2013/36/EU第73条(3)項および第75条(2)項に基づく健全な報酬の方針に関するガイドラインならびにEBAの2015年12月付規則第575/2013号第450条に基づく開示
45. MiFID II, 2014
46. Guidelines Manual(指針手引書), United States Sentencing Commission, 2015
47. ASIC enforcement outcomes: January to June 2015(ASICの強制執行の結果:2015年1月から6月), ASIC, 2015年8月
48. Reforming culture and behaviour in the financial services industry: workshop on progress and challenges(金融サービス業界におけるカルチャーと行動の改革:進捗状況と課題に関するワークショップ), US FRBNY, 2015年11月
49. ECB監督委員会のIgnazio Angeloni委員のスピーチ、Ethics in finance: a banking supervisory perspective(金融における倫理:銀行に対する監督の視点), 2014年9月
50. Fair and Effective Markets Review, HM Treasury, Bank of England, FCA, 2015年6月
51. Summary ExCo paper on FCA's approach to culture, 英国議会, 2016
52. DNBulletin: Supervisory approach to behaviour and culture in the boardroom is bearing fruit(DNBブルティン:取締役会会議室の行動とカルチャーに対する監督者としてのアプローチが実を結びつつある), DNB, 2015年9月
53. ECB監督委員会のJulie Dickson委員のスピーチ、The relevance of the supervision of behaviour and culture to the SSM(SSMにとっての行動およびカルチャーの監督の妥当性), 2015年9月
54. Summary ExCo paper on FCA's approach to culture, 英国議会, 2016

メモ

メモ

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(「DTTL」)(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL およびそのメンバーファームの法的な構成についての詳細は www.deloitte.co.uk/about をご覧ください。

Deloitte LLP は、DTTL の英国のメンバーファームです。

本資料は、一般論として執筆されたものであり、したがって、特定の状況に対応するために本資料に依拠することはできません。本資料に示す原則の適用は、特定の状況に左右されるものであり、本資料の内容に基づき何らかの行動をとるまたは控える前に、専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。Deloitte LLP では、本資料に示す原則を個別の状況にどのように適用するかについて助言を提供しております。Deloitte LLP は、本資料に基づき行動をとったあるいは控えた結果として生じたいかなる損失について、一切の注意義務または損害賠償責任も負いません。

© 2016 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLP はイングランドおよびウェールズで登録されている有限責任パートナーシップであり、登録番号は OC303675、登録事務所は英国 EC4A 3BZ ロンドン、ニューストリートスクエア 2 です。

電話番号: +44 (0) 20 7936 3000、ファックス番号: +44 (0) 20 7583 1198

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. J5866

(日本語版について)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2016. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.