

金融サービス規制の観点

行為(コンダクト)と カルチャーの交わり —問題へのアプローチ

金融サービス業界の
カルチャーの改善

kpmg.com

KPMG

cutting through complexity

目次

序文	1
不正行為の根本的な原因である カルチャー	2
カルチャーの評価指標	4
カルチャーへの影響： KPMGのフレームワーク	7
カルチャーの改善：なすべきこと	8
結論	13

序文

金融危機の発生からほぼ8年が経過し、不正行為の事例（プロフェッショナルによる不正行為、倫理の欠如、法令遵守違反¹）は、マスコミに問題視されるほど頻繁な報道が続いています。その多くは、顧客や市場に対する金融インパクトとして広がり、金融機関に巨額のコストと風評被害が生じる結果となっています。その対象は、金融サービス業界の領域全般の業務に及んでおり、発覚した欠陥について業界と規制当局が改革と是正への注力を強化しているものの、思うように効果を発揮していません。全般的に、こうした環境によって、金融機関の従業員や支援する市場を含め、金融サービス業界全体の誠実性に対して、一般の人々から信頼は失われ、さらに損なわれています。金融業界が顧客や市場に対する配慮の基準値を満たすべく取り組んでいるということを信用してもらうには、何をしなければならないか、一般の人々に何を見てもらわなければならないのか、それが極めて重大な問題なのです。

KPMGは、金融サービス企業が一般の人々からの信頼を取り戻すためには、信頼のおける公正なディーリング、高潔さ、誠意、誠実性に基盤を置いて、顧客、規制当局、株主との関係を再構築し、強化する必要があると考えます。さらに企業は、強固でポジティブなカルチャー、つまり組織内のあらゆるレベルに「正しいことをやる」という精神を普及促進するカルチャー——特に法律の条文と精神の尊重——により育まれ、支えられた健全な道徳・倫理原則に従って行動し、事業戦略の中心に顧客の利益を置く必要があります。そうしたカルチャーは、企業の評判とブランドを揺るぎないものとし、今後の事業継続に役立ち、重大な不正行為や規制当局の関心の高まりに対する最善の防御になることが明らかになるはずです。重大な不正行為を減らすことができなければ、規制当局が企業と個人に対し、徐々に厳しい措置を講じる可能性が高く、是正のスピードを上げるか、システムミック・リスクの可能性に歯止めをかけるための取組みにおいても、カルチャーと慎重な監督および規制を結び付けるために、明示的な要件を課す方向へ向かうかもしれません。



Deborah Bailey (デボラ・ベイリー)

Managing Director

Risk Culture Lead

Financial Services Regulatory Risk

「誰もが、何か問題があり、その是正が必要だと認識しています。多大な関心と注意および費用を払い、規制当局に罰金とその結果として生じる措置を課せられたにも関わらず、是正はまだ終わっておらず、一部の組織の基盤までには届いていないという認識を、依然として持っています²。」

Elizabeth Corley (エリザベス・コーリー)、アリアンツ・グローバル・インベスターズ最高経営責任者、
2015年2月19日

不正行為の根本的な原因であるカルチャー

金融危機後、米国内外の議員および規制当局は、金融機関に対して、実効的なリスクアベタイト・フレームワークの確立を含め、より強固なガバナンス構造の導入を義務付ける規則を可決しました。これらの取組みは、リスクコントロールの適用およびコンプライアンス管理システムを、全社的および商品のライフサイクル全体で導入すべきであり、その結果、金融安定性と不正行為両方の問題が解決され、事業の持続可能性に集中できるという想定により裏付けられています。カルチャーについては、これが答えとなるかどうかは立証されていません。こうした関心が高まる中、行為(コンダクト)の崩壊の発生が続いており、重大な不正行為の解決は、企業に対して定められた手続きに一致した新方針の策定を義務付けるだけでは、達成できないことが明らかになっています。

「…明らかに、規制当局と企業は、規則が効果的に機能することをいまだに必要としています。とはいえ、規則は原則よりも容易に乗り越えられてしまうことは経験が物語っています。そのため、行動を起こすにつれ、企業は、倫理基準の厳格化に直面し始めるでしょう。」

Martin Wheatley (マーティン・ウィートリー)、
英国金融行動監視機構長官、2014年3月4日

規制の焦点は、不正行為が継続する根本的な原因である金融サービス業界の一般的なカルチャーの欠陥に向けられています。もっとわかりやすく言うと、劣悪な行為(コンダクト)と劣悪なカルチャーを同等とみなしているのです。規制当局は、金融危機以降、不正行為の事件の規模と範囲があまりにも大きく、ごく少数の「厄介者」が原因であるとは想定できないことを示唆しており、したがって、そうした行為(コンダクト)は、より広く社内で報奨されている一般的な姿勢と行動に、端を発するに違いないのです。

規制当局は、取締役とシニアマネジメントが組織の指導者として企業のカルチャーの確立と維持に直接責任を負うべきと考えていましたが、今は組織のカルチャーと倫理の改革を推進することを期待しています。規制当局が示唆していることは、一般の人々の信頼を取り戻すためには、利益の最大化よりも、各社が顧客の利益(リテール、商業、ホールセール)と市場の一体性を優先する事業戦略を導入することが必要不可欠であるということです。つまり、「適切な」方法(適切な価格、適切な配分、適切な商品、持続的な取引の公正性)で業務を行い、各社が「できること」ではなく「すべきこと」を行わなければならないのです。この方向性の域にとどまらない範囲については、規制

の指針は限定的にしか存在しないため、企業は「健全なカルチャー」に関して自らのパラメーターを定義する重大な責任があるのです。

「……監督当局の意向がどのようなものであれ、健全なカルチャーは単に規制で管理することも、監督によって課することもできないのです³。」

William C. Dudley (ウィリアム・C・ダドリー)、
ニューヨーク連邦準備銀行総裁、2014年10月20日

企業は個々に、そしてより広範な業界で、良識ある行動と良識ある行為(コンダクト)を推進するカルチャー改革を浸透させるために手段を講じているものの、不正行為のリスクは、引き続き当面の差し迫った懸念であり続けるでしょう。金融行為規制機構(FCA)のマーティン・ウィートリー長官の観察によれば、「ここでのリーダーの難問は、数理的なモデルで規定される統制とレシオを設定するよりも、いわゆる行動、選択および価値観などの「ソフト・リスク」の管理の方が、明らかにより難しい問題である、ということです⁴。」企業は、金融危機を引き起こした行動の根本的な原因を真摯に受け止めて、十分な対応をすることを示さなければなりません。規制当局は、企業がリスクカルチャーの評価と改善のために講じている措置の内容、ならびに達成に向けて必要な改革の実行に対する取締役とシニアマネジメントのコミットメントを見極める必要があるでしょう。また、規制当局は、組織改革と戦略的イニシアティブの導入にしばしば責任を負うラインマネージャーとミドルマネージャーが、必要とされるカルチャー改革を採用し、明確化することに尽力する度合いを注視するとみられます。

「……これらの大手金融機関のスチュワード(管理者)として本日ここにいらっしゃるあなた方が、業界全体の変革のために自分の役割を強烈に推進しなければ、悪い行動が継続することに疑いの余地はないでしょう。そうした事態が起これば、あなた方の会社は効果的に管理するには大きく、かつ複雑すぎるという、当然の結論に達するでしょう。その場合、金融の安定性を巡る懸念が高まり、あなた方の会社は大幅な規模縮小を迫られ、有効な管理ができるように簡素化することが必要になると思われます。こうしたカルチャーと倫理の課題に対処するのはあなた方次第です⁵。」

ウィリアム・C・ダドリー (William C. Dudley)、
ニューヨーク連邦準備銀行総裁、2014年10月20日

取締役と経営陣が達成できない可能性がある場合には、規制当局は、商品への介入、事業部門の制限、自己資本比率規制、公的な執行行為(コンダクト)を含め、変革を果たし監督プロセスを通じて識別された欠陥を矯正するために、利用可能な当局に依拠することになります。既にかなり高額となっている課徴金ではありますが、短期的にはそのトリガーは高止まりし、さらに引き上げられる可能性があります。

極端ではあるものの可能性の残るウィリアム・ダドリー連銀総裁の言明(P.2を参照)は、過小評価されるべきではありません。



カルチャーの欠陥につながったと特定された要因

明確な企業の価値観と優先事項の欠如



明確な企業の価値観と優先事項が欠如すれば、従業員は企業の価値観と優先事項、または期待される行動を知らない可能性があり、また企業が表明した価値観や優先事項に一致しない行動に対して報奨を受ける(または罰を受けない)従業員を目にするかもしれない。

スキルを持つ従業員—従業員の流動性



スキルを持つ従業員獲得の競争激化に加え、従業員の流動性が高まることで、業績と報酬について短期的なベンチマークを重視するようになり、企業に対する忠誠心の高まりや企業ブランドを守りたいという気持ちが抑えられる。

ガバナンス上のギャップ



企業が表明した価値観・優先事項と一致しないミクロ・カルチャーが、特定のグループや事業部門内で機能している場合、または複数のマネジメント層の存在が、シニアマネジメントの価値観と期待につながる明確な線を遮断している場合は、ガバナンス上のギャップにより、解釈の誤りや誤情報が生じる可能性がある。また、ガバナンス上のギャップは、情報の共有、技術の制約、コンプライアンスの有効性判定、独立したテストおよびレビューを巡る問題に関連することもありうる。

複雑性の増大継続



金融サービス機関の規模と範囲の複雑性、ならびに商品や提供サービスの種類の増大継続

目標の競合



目標の競合—長期的な営業基盤の持続可能性よりも短期的な財務業績指標の優先、またはコンプライアンス費用を考慮しない収益目標の重視など。

ビジネスモデルの変化



長期的な関係の樹立を重視したクライアント志向から離れ、一般に顧客を取引パートナー／カウンターパーティという位置づけに落とす取引志向へ移行すること起因する、ビジネスへの脱個人的アプローチや、または、ある商品やサービスが別の商品やサービスから生じる収益に支えられ、不適切なセールス行動や顧客に損をさせる結果となる「相互補助」モデルの導入など、ビジネスモデルの変化。

カルチャーの 評価指標

カルチャーは、企業の従業員の選択と行動、または行為(コンダクト)に反映される実体のないものです。カルチャーは、「規制・コンプライアンス規則がない場合に行動指針となる暗黙の規範です。規制・コンプライアンス規則といった明確な制約があっても、暗黙の規範となることがたびたびです。カルチャーは、認識されているか無視されているか、育成されているか軽視されているか、活用されているか拒否されているかに関わりなく、あらゆる企業に存在しています」と説明されます⁶。

「ビジネスの成功」の意味を明確にするために企業が選択した価値観、目標および優先事項は、企業カルチャーの創造に密接に連動しています。「健全なカルチャー」は、一体性、信頼、法律の尊重といった具体的な価値観を特徴とし、顧客に対する受託者責任の精神(すなわち、ビジネスモデルの中心に顧客の最善の利益を置き続ける)、市場の一体性維持を目指した社会的責任の精神のもと、実践されます。これは、企業とその顧客の間、そして企業を構成する個人間の相互作用において、あらゆる点で相互の倫理性に基づく関係⁷を具現化し、社内のリスクアベタイトを超えて台頭しつつあるリスクおよびリスクテイク活動のタイムリーな認識、上層部への報告ならびにそれに基づく管理を促す環境を育成します。

「健全なカルチャー」の指標には次のものがある⁸：

- **トップの姿勢**―取締役とシニアマネジメントは、企業の基本的価値観と期待を設定し、彼らの行動は、その価値観と期待に一致しているか。
- **説明責任**―全従業員は、基本的価値観と期待を認識し、それを守らなければ、結果的に強制されることを知っているか。
- **異なる意見の効果的な収集**―あらゆる職位において、意思決定にはさまざまな見方が考慮に入れられ、日常の活動は検査され、オープンな議論が奨励されているか。
- **インセンティブ**―基本的価値観と期待を支える行動に対して、あらゆる職位の従業員が対象となる金銭的・非金銭的報奨が行われるか。





強固でポジティブなカルチャーにより 実現されること：

低減



不正行為のリスクが低減する。

減少



規制当局による精査リスクとそれに関連する監督措置
および課徴金のリスクが減少する。
営業費・資本コストなどその他の潜在的コストが減少
する。

強化



資産の質が強化される。

促進



イノベーションと、顧客向けに設計された新商品開発
が促進される。

人材の引きつけと定着



強固でポジティブなカルチャー行動に共感し、それを
尊重する極めて優秀な人材を引きつけることが可能に
なり、非生産的な行動と従業員の離職率が減少する。

保護



ブランド寿命を保護できる。

改善



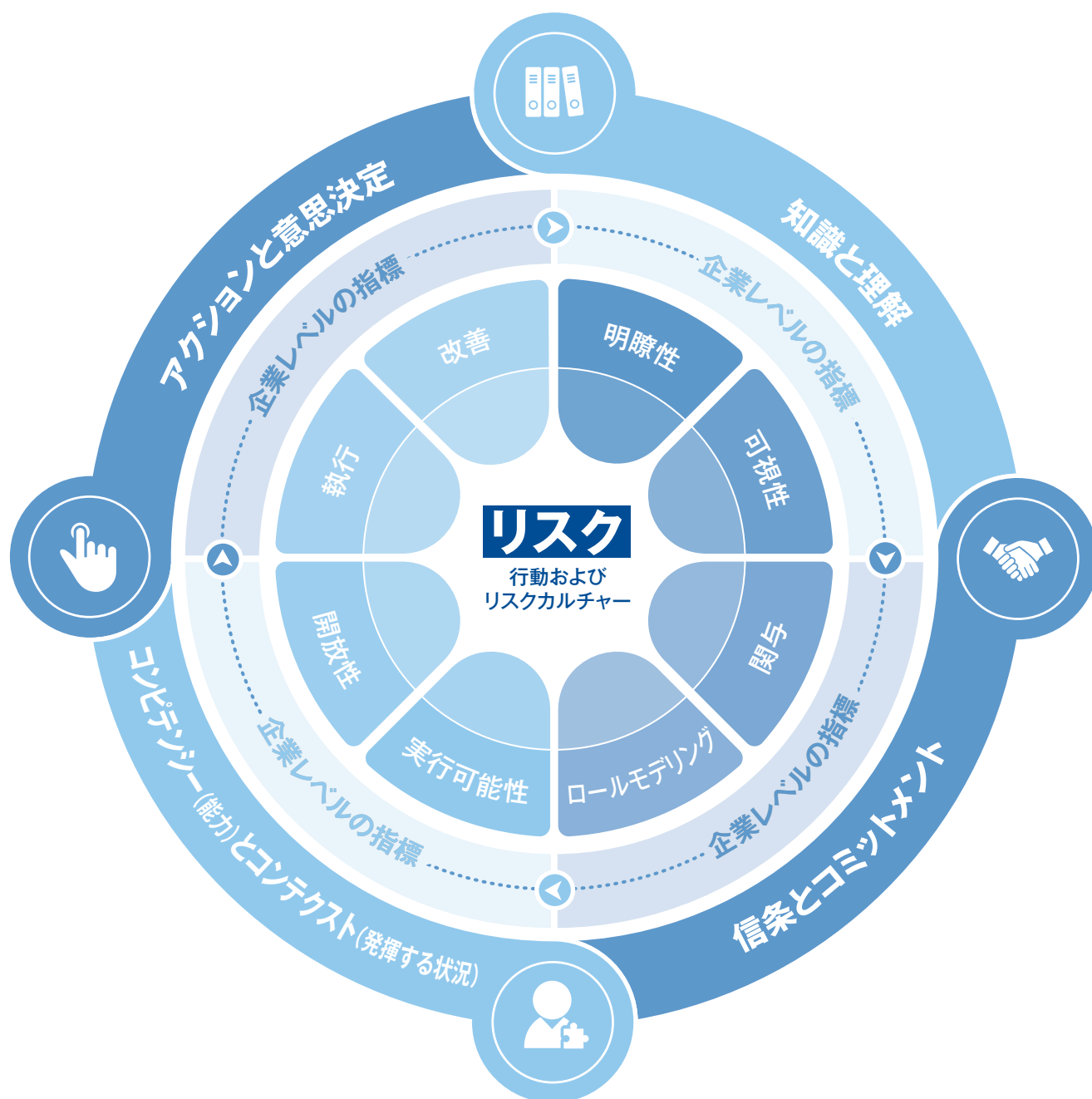
企業のレピュテーションが次の点で改善する：

- ・顧客が、企業が自分たちの利益を追求してくれると認識する。
- ・従業員・マネジメントが、積極的な企業市民と連携する。
- ・株主の企業に対するレピュテーションが改善する。
- ・規制当局が、リスクのより少ない、より「安全かつ健全」な企業と認識する。





リスクカルチャーに 影響を与える枠組み



カルチャーへの影響： KPMGのフレームワーク

組織がそのカルチャーを評価するだけでなく、リスクの意思決定を形成する組織全体の価値観と行動のシステムを評価することは可能です。KPMGは、こうした評価を支援するために概念的な枠組みを策定しました。

この枠組みは、おおまかに以下の4つの分類で体系化されており、行動の変化に影響を及ぼす主な側面が取り込まれています。

- **知識と理解**—従業員は、自分に期待されていることと、自らの行動が組織にどう影響するのかを理解する必要がある。
- **信条とコミットメント**—従業員は、リスク管理により付加価値が生じると考えなければならず、企業のリスクアペタイトとリスク管理に対するアプローチにコミットしなければならない。
- **コンピテンシー(能力)とコンテキスト(発揮する状況)**—従業員は、要求を満たすために必要なスキルを持ち、質問の提起や異議申し立てをする準備ができていなければならない。
- **行動と意思決定**—組織は、リスク戦略を一貫して持続的に適用し、強化・改善を要する領域の特定を行う際、過誤や失敗を活用しなければならない。

組織に属する人々が誠実性をもって、企業の価値観と目標に沿った行動をとるかは、企業が表明した規則と期待のバランスに左右されることになり、適切な行動をとる個人の期待、カルチャーの促進要因を構成して条件付ける企業レベルの施策、およびその他の要因に基づきます。企業レベルの施策とカルチャーの促進要因は連動しており、両方の要素は、リスクカルチャーの管理に必要とされます。表明された規則と期待が報奨を受けた行動と一致していない場合、企業内で支配的なカルチャーは、表明された価値観や望ましいカルチャーを反映していないと思われる。

企業レベルの施策は、企業が表明した価値観と目標の達成に向けた個人の行動の指針となります。これは、企業の事業戦略から派生する主なリスクに基づいており、特に法律および規制、方針、手続きおよび統制、ガバナンス構造および報告系統、規定の役割と責任、行動・倫理規範、スキルの要件および研修プログラム、ならびに報酬・報奨構造が含まれます。

カルチャーの促進要因は、抽象的ではあるものの、個人の行動に影響を与えうる、識別できる要因です。カルチャーの促進要因は以下のとおりです。

- **明瞭**—あらゆる職位の従業員は、自分に期待されていること、そして自らの行動が組織全体の業績にいかに関与するかを理解する必要がある。企業レベルの施策は明確に書面にして正確に、具体的に、かつ完全になるようにし、許容可能な行動と許容しがたい行動を明確に示さなければならない。
- **可視性**—従業員の行動は、組織内で透明性が高く、従業員は自らの行動が他者にいかに影響するかを理解している。企業の価値観を支持する人々は評価される。
- **関与**—全従業員は、企業の価値観と期待を理解して、その価値観と期待の支持、組織の目標と戦略の推進に対して説明責任を感じている。従業員は信頼され、関与していると考え、自分の見解を聞いてもらえていると感じている。
- **ロールモデリング**—取締役会とシニアマネジメントは、企業の基本的価値観と期待を設定し、あらゆるレベルのマネジメントと共に、価値観を実践し、模範を示して指導する。
- **実行可能性**—組織、事業部門、チームおよび個人に対して設定した目標と数値目標は、企業のリスクアペタイトとそのリスク戦略全体と調和している。加えて、それらは適用が实际的で、現実的かつ達成可能である。従業員は、自分たちに求められていることを実行できる。
- **開放性**—あらゆる職位の人が、課題を受け入れ相互尊重を前提とする環境で生じる、問題点とジレンマを巡る話し合いを快く受け入れている。
- **執行**—報奨と処罰のシステムは、明確、明示的、企業の価値観と期待に関連して直接的であり、かつ一貫して執行されていなければならない。報奨・処罰が価値観・目標と一致しない場合、従業員の行動は、報奨される行動の方へシフトするだろう。
- **改善**—潜在リスクを算定するために、不正行為と「不正が疑われる行為」の発生率が調べられ、従業員は、過ちから学び、改善のためのアイデアを共有できる。

企業レベルの施策とカルチャーの促進要因は、個人が組織内で行う選択と行動に連動して影響をもたらす、その一部またはすべてに対して調整を行うことで、望ましいカルチャーをもたらすのに必要なバランスの促進が保証されるかもしれません。

カルチャーの改善： なすべきこと

リスクカルチャーの強化のためにマネジメントが講じる必要のある3つのステップは、評価、分析、改善です。

評価

取締役およびシニアマネジメントは、ラインマネジメントおよびミドルマネジメントの支援を受けて、組織内の現在のカルチャーをまず評価する必要があります。十分に把握するためにすべきことは以下のとおりです。

- 価値観、目標および期待が企業に設定されているかどうか、取締役およびシニアマネジメントにより策定されたかどうかを判断する。
- 価値観、目標および期待が組織全体に伝達されているかを判断して、以下がなされているかどうかを考慮する。
 - 調整されている。
 - 全従業員に通知され、書面で入手できる。
 - 価値観と、企業のフランチャイズバリューの重要性に対して支持を示している、取締役とシニアマネジメントの公式声明とアクションを通じて強化されている。
 - 取締役とシニアマネジメントの公式声明とアクションに一致する様式で、ミドルマネジメントの声明とアクションを通じて強化されている。
- 既存の価値観、目標および期待との一貫性について、企業レベルの施策とカルチャーの促進要因をレビューする。
- 従業員が、表明された価値観、目標および期待を理解しているかどうか、ならびに価値観、目標および期待が組織のカルチャーに支えられているかどうかの認知を評価する。係る評価は、個人面談、情報収集ワークショップ、「タウンホール」ミーティング、ホットラインの報告、独立性を持たせた認知調査などさまざまな情報源に基づくことができる。
- 主要な顧客に、組織の価値観、目標および期待がカルチャーによって支えられているかどうか、彼らの経験に基づいた認識を募る。これらの情報は、直接の面談、情報収集のためのワークショップ、また独立した認知調査によって得られると考えられる。
- 消費者からの苦情、ソーシャルメディアのウェブサイトなど、フィードバックに関する付加的な情報源をレビューする。

分析

収集した情報に基づいて、シニアマネジメントは、企業の現在のカルチャーの定性分析を開始し、追加のワークショップとインタビューを用いて枠組み（企業レベルの施策とカルチャーの促進要因）におけるさまざまな要素間の関係について、より深い理解があるかを確認します。望ましいカルチャーを支える行動をより促進するために、企業レベルの施策やカルチャーの促進要因の中に強化できるものがあるか、また、識別されたギャップへの対処計画を策定すべきかどうか、考慮する必要があります。

重要なのは、強固でポジティブなカルチャーをよりはっきりと共有し、促進するために、表明された価値観と目標、期待を強化すべきかどうかについても考慮しなくてはならない点です。

分析では、一般的にポジティブなカルチャーを支える、ある種の姿勢を吟味すべきであり、その事例は以下のとおりです。

- 取締役会、シニアマネジメントおよびミドルマネジメントレベルにおける、目に見える形での望ましい行動のモデリング。
- 法律の条文および精神の遵守。
- 顧客のニーズと利益を最優先した対応（たとえば、商品設計と顧客のターゲティングに反映されるように、または顧客との交流が記録され、観察され管理される方法）。
- 「どれくらい」収益を生み出せるかよりも、「いかに」収益を生み出せるかを重視する。
- 自己管理、自己意識・補正、不正行為の自発的報告。
- 価値観、目標および期待と合致する行動を表彰し、過失のある行為（コンダクト）に処罰を課す（従業員は、不正行為に対して処罰を受けることを意識すべきである）。
- あらゆる職位（取締役、シニアマネジメントおよびミドルマネジメント、ならびにスタッフ）の個人が、自らの役割の義務を果たすために必要な知識とスキルを確実に有するようにする。
- 企業全体のコンプライアンス・プログラムの質、有効性および執行について評価する。
- リスクをタイムリーに上層部に報告する。
- 顧客の苦情に対応する。
- あらゆる職位で課題を受け入れる。
- 短期的な業績や株価よりも、長期的な企業価値にインセンティブを連動させる。

改善

組織内に機能することが分かっているカルチャーが存在し、その明確なイメージを持てば、取締役とシニアマネジメントは、強固でポジティブなカルチャーを持続し、一貫性のある従業員の行動を奨励する一連の価値観、目標および期待を積極的に確立するための計画の策定を開始できます。そのプロセスは長期にわたり反復され、継続的な管理、測定および強化が必要であると予想できることが重要です。

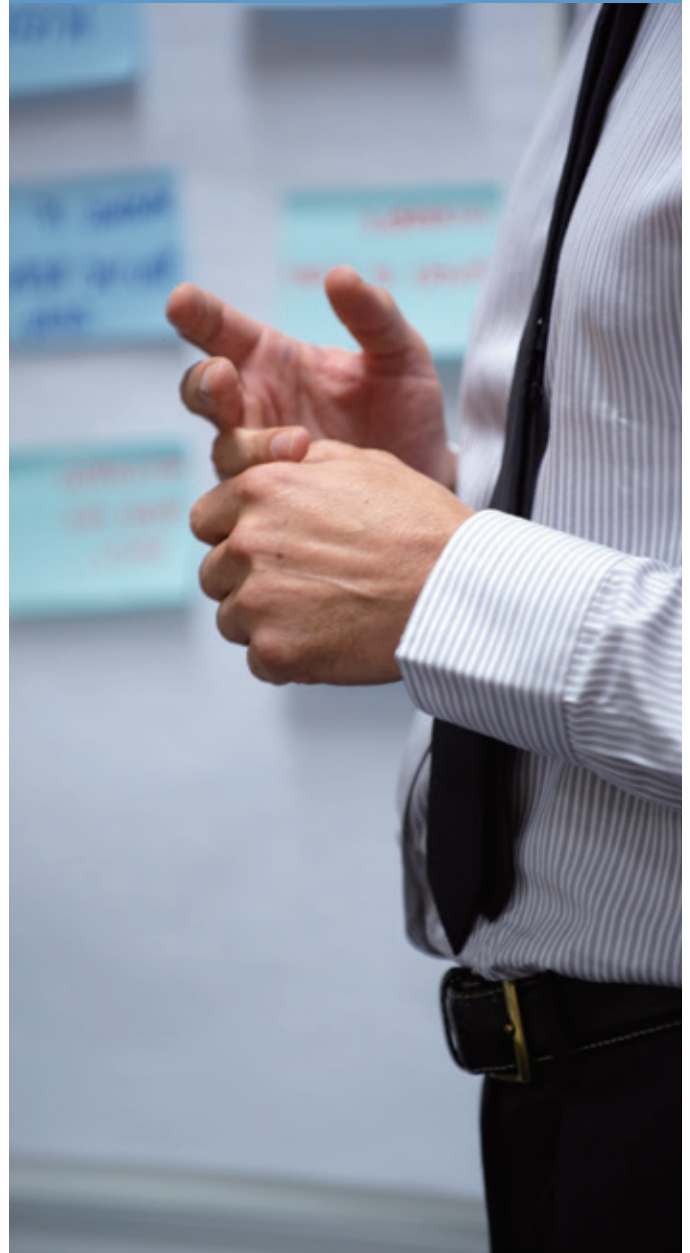
この計画は、企業の価値観、目標および期待を確立（または確認）する取締役とシニアマネジメントのリーダーシップを要にする必要があります。次に個人の行動や意思決定を通じて、組織がその姿勢を重要視していることを示さなければなりません。同様に、シニアマネジメントは、その計画に対して明確な主導者になり、「タウンホール」ミーティングを実施して、自らフィードバックを奨励し、組織内のあらゆる職位の従業員のため、さらに企業の価値観、ゴール、期待を育てる彼らの役割をサポートするために、ミドルマネジメントとともに直接的なコミュニケーションラインを設定しなければなりません。また、シニアマネジメントは、顧客、投資家、規制当局およびその他のステークホルダーとの継続的な対話を維持して、企業のカルチャーに対する社外の認知度と調整の潜在的なニーズを評価しなければなりません。

持続可能にするためには、企業戦略、リスク・ガバナンスの枠組み、ビジネスモデル、系列と提携、商品サービスの提供、採用と維持、および職場環境を含め、企業の価値観、目標および期待が、組織のあらゆる事実反映されなければなりません。この適用の幅広さと底深さを管理するため、検討が推奨されることは以下のとおりです。

- 企業が表明しているカルチャー（価値観、目標および期待）を伝達するための取組みの効果、ならびにそれらの基準に対する従業員の遵守状況（たとえば、問題の頻度、問題の規模）を評価する、尺度と指標を策定する。
- 顧客経験の継続調査、消費者の苦情およびソーシャルメディアに関する評価、ならびに発生しつつある産業リスクのモニタリングなど、受託者責任と市場の一体性に関する目標の達成において、企業の効果を測定するための属性を策定する。
- 効果的な挑戦、従業員の参加、望ましいカルチャーの維持へのコミットメントを奨励するため、上層部に報告する経路を促進する。
- 社内において認識された問題ならびに業界内で認識された問題に基づく企業・ブランドの潜在リスクを、積極的に評価する。

強固なコンプライアンス・カルチャーが存在すれば、コンプライアンスの説明責任が推進されます。

多くの規制改革を特徴とする規制が強化される現状、巨額の罰金・課徴金、風評リスクを巡る懸念の高まりを背景に、現行のコンプライアンス管理プログラムの強化が求められ、コンプライアンス改革の事例が示されて、コンプライアンスの説明責任拡大とコンプライアンスとすべてのビジネスモデル側面との統合に対する期待が積み上がっています。



?

**この分野で前進している企業は、
以下の難問を自問し、
組織ならびに規制当局のために、
信頼できる反応を得ようと取り組んでいます。**

01



我々のカルチャーは、ステークホルダーから得られる信頼のレベルにどのように影響しているか。

02



組織全体において、どの程度まで望ましい価値観が実践されているか。

03



我々にとって望ましいカルチャーを定義づける能力、価値観および原則はどのようなものか。

04



複数の事業および市場への望ましいカルチャーの導入をどのように奨励しているか。

05



監査および規制のために、我々のカルチャーをどのようにモニター、評価、報告しているか。

06



我々のカルチャーは、これまで不正行為に加担したり、あるいはそれを思いとどまらせたりしたことがあったか。今後どのように改善していくか。

07



なぜカルチャー改革プログラムが行き詰っているのか。

08



我々の企業カルチャーと顧客経験との間にどのような関係があるか。

09



差し迫る危機や出来事に対応するために、我々のカルチャーをどのように活用または改善できるか。

10



将来的に健全なカルチャーとはどのようなものか。その価値観を今から組み込み始めるにはどうすればよいか。

11



オペレーション・リスク、市場リスク、または信用リスクと同じ方法かつ同じフォーラムで人材リスクをモニターしているか。

報酬とカルチャー

規制当局の多くは、個人の報酬の一部を企業の長期的な業績と連動させることにより、報酬構造をカルチャーの強化と金融安定性の推進に活用できることを示唆しています。連邦準備理事会のダニエル・タルーロ (Daniel Tarullo) 理事が以下の発言で認めたように、報酬の枠組みは重要たり得ます。

「従業員が一般的に採用、昇給、昇格、降格、解雇のパターンを説明する要因を識別できると仮定すると、組織の運営に携わる人が実際に何を評価するかに関して、従業員は極めて強いシグナルを受け取ります。この一連のシグナルは、価値観や目的に関する企業の声明よりも、従業員の行動により大きな影響を及ぼし、特に報酬および懲罰のシステムが声明と矛盾している場合にはそうなり、私は思っています⁹。」

クローバック条項および没収条項を含む報酬とインセンティブの枠組みは、遂行、信用および市場リスク、ならびに顧客の結果を考慮に入れて設計することができ、したがって、個人の利益を企業の価値観、目標、期待に沿ったものとするのができるのです。また、規制当局は、インセンティブ構造と個人の説明責任との関係に関心を向けており、雇用主に対する措置に加え、不正行為に対する説明責任を負う個人に対する措置を講じるケースがますます増えています。こうした措置には、罰金、制裁、業界追放などが含まれます。

報酬構造がカルチャーに与える影響を効果的に測定することは、価値観、目標、期待を確立した後、業績に関連するベンチマーク指標またはイニシアティブを導出できた場合のみ可能であり、達成された場合には、カルチャーの基準の達成と関連づいていることが明らかになる可能性もあります。また、測定と評価は、追加の研修とコミュニケーションがどの分野で必要となるかについて、マネジメントへの追加情報として役立つでしょう。





注記：

- 1 ニューヨーク連邦準備銀行のウィリアム・C・ダドリー総裁による、不正行為の実例。2014年10月20日「金融サービス業界のカルチャー改善による金融安定性の強化 (Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry)」。金融サービス業界のカルチャーおよび行動改革に関するワークショップでの発言。
- 2 Elizabeth Corley、アンツ・グローバル・インベスターズ最高経営責任者、および公正かつ効率的な市場の検証の独立した市場実務家パネル (Market Practitioners Panel of the Fair and Effective Markets Review) 議長。ニューヨークタイムズ紙のJenny Andersonによる2015年2月19日付の記事からの引用。
- 3 ニューヨーク連邦準備銀行のウィリアム・C・ダドリー総裁、2014年10月20日「金融サービス業界のカルチャー改善による金融安定性の強化 (Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry)」。金融サービス業界のカルチャーおよび行動改革に関するワークショップでの発言。
- 4 金融行動監視機構 (FCA) のマーティン・ウィートリー長官、2015年5月28日のResPublica Vocational Bankingのイベントにおける「銀行の信頼および信認に関する議論 (Debating Trust and Confidence in Banking)」と題する講演。
- 5 ニューヨーク連邦準備銀行のウィリアム・C・ダドリー総裁、2014年10月20日「金融サービス業界のカルチャー改善による金融安定性の強化 (Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry)」。金融サービス業界のカルチャーおよび行動改革に関するワークショップでの発言。
- 6 ニューヨーク連邦準備銀行のウィリアム・C・ダドリー総裁、2014年10月20日「金融サービス業界のカルチャー改善による金融安定性の強化 (Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry)」。金融サービス業界のカルチャーおよび行動改革に関するワークショップでの発言。
- 7 「返報性の法則」はまた、「黄金律」とも呼ばれ、双方が平等に関与する自分と他人との間の「返報」、「相互」の関係と呼べる概念である。要するに、人は自分が扱ってもらいたいと思うのと同じ要領で、相手に接するべきであることを示している。この概念は、心理学、哲学、社会学、宗教的な観点から説明することができ、約4,000年前から、世界中の文献で記載されている。
- 8 金融安定性委員会のスタンスと整合性あり。リスクカルチャーに関する監督当局と金融機関の折衝に関する指針：リスクカルチャーの評価のための枠組み、2014年4月7日
<http://www.financialstabilityboard.org/wp-content/uploads/140407.pdf>
- 9 連邦準備理事会のダニエル・タルーロ理事、2014年10月20日

結論

KPMGは、業界参加者が規制当局によるカルチャーへの関心の高まりの「理由」にはかなり精通しているものの、自らの組織内のカルチャーの評価を行う「方法」にはあまり精通していないと見ています。個人の行動、選択、価値観に関連するリスク管理のタスクは、数値的な基準値やその他の定量的指標の管理よりも問題をはらんでいるのは明らかです。とはいえ、リスク管理は金融サービスのビジネスでは基本となるもの、かつ身近なものであり、カルチャーに対する規制当局の関心の中心にあります。

取締役とシニアマネジメントは、自社に存在するカルチャーへの理解を深める必要があり、必要と決定した範囲まで、改善計画を策定し始めなければなりません。トップの姿勢、説明責任、異なる意見の効果的な収集、報酬・インセンティブについての広範な概念は、こうした取組みにとって重大な意味を持ち、「健全なカルチャー」を体現する取締役とシニアマネジメントが詳しくレビューすべきであり、規制当局のレビューを左右することになるでしょう。加えて、「ミドルの姿勢」、法務・コンプライアンス部門の取締役会へのアクセス、顧客の意見を考慮しなければならず、そのすべては、カルチャー改善の有効性に影響を及ぼす可能性があるのです。規制当局が企業の実践の「内容」と「理由」を理解しようとすることを前提として、企業は、自社の取組みを文書化して説明できるように準備しておくべきです。KPMGの概念的な枠組みアプローチは、組織のカルチャー環境の評価、分析、改善のプロセスにクライアントが着手する方法を提示するものなのです。



Contact us

John Ivanoski

**Partner and National Lead
Financial Risk Management Practice**

T: 212-954-2484

E: jivanoski@kpmg.com

Amy Matsuo

**Principal and National Lead
Financial Services Regulatory Risk Practice**

T: 919-380-1509

E: amatsuo@kpmg.com

Philip Aquilino

**Principal and National Lead
Financial Services Safety & Soundness
Regulatory Risk**

T: 703-286-8029

E: paquilino@kpmg.com

Carolyn Greathouse

**Principal and National Lead
Enterprise-wide Compliance & Consumer
Regulatory Risk**

T: 314-244-4096

E: cgreathouse@kpmg.com

Tracy Whille

**Principal and National Lead
Capital Markets and Investment
Management Regulatory Risk**

T: 212-954-2691

E: twhille@kpmg.com

Giles Williams

**Partner
Financial Services Regulatory
Centre of Excellence, EMA Region**

T: 44-20-7311-5354

E: giles.williams@kpmg.co.uk

Deborah Bailey

**Managing Director
Risk Culture Lead
Financial Services Regulatory Risk**

T: 212-954-8097

E: dpbailey@kpmg.com

Rebecca Reilly

**Director
People & Change**

T: 973-912-4637

E: rebeccareilly@kpmg.com

Karen Staines

**Director
Americas Financial Services Regulatory
Center of Excellence**

T: 202-533-3000

E: kstaines@kpmg.com

Seiji Kamiya

**Partner, Financial Services
KPMG in Japan**

T: +81 3 3548 5100

E: seiji.kamiya@jp.kpmg.com



KPMG's Americas Financial Services Regulatory Center of Excellence is based in Washington, DC and is comprised of key industry practitioners and regulatory advisers from across KPMG's global network.

Please send general inquiries to: regulationfs@kpmg.com
For more information, visit www.kpmg.com/regulatorychallenges

kpmg.com

本レポートは、KPMGインターナショナルが2015年8月に発行した“Approaching the Crossroads of Conduct and Culture: Improving culture in the financial services industry”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the U.S.A. The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

KPMG LLP does not provide legal services.

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. 15-1539

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.