

不祥事に見る

健全な企業カルチャー醸成の重要性

自由闊達に意思疎通でできる組織風土こそ健全な企業文化の土台に

金融機関は役員員に対して、数多くの規則を守ることが求めている。しかし、規則だけで不祥事の発生を防げるわけではない。高い倫理観に裏付けられた健全な企業カルチャーこそが、真に不祥事を起こさない組織を作り得るものではないか。そして、その健全なカルチャーの醸成を促す組織風土は、役員員全員で作りに上げていくものだ。本稿では、金融庁での取り組みも紹介しつつ、金融機関における健全な企業カルチャーの重要性を解説する。

金融庁 総合政策局長

屋敷利紀



ルールだけでは防げない「不祥事」の発生

銀行をはじめとする預金取り扱い金融機関にとっては信用が何よりも大切だ。一昨年の春に相次いだクレディ・スイスや米国の地銀の破綻事例を見ても明

らかなように、信用を失うとビジネスモデルが成り立たなくなる。信用失墜はこうした健全性に限らず、不祥事においても起こり得る。

社会に大きな影響を与えた企業不祥事の原因を掘り下げると、不祥事が生じた背景には収益至上主義や権威主義、過度なセク

シヨナリズムといった不健全な企業カルチャーが存在している。もちろん、企業不祥事につながる組織としての判断や個人の行動を抑止するには社内規程などのルール整備も重要だ。しかし、そのルールを運用・順守するのは最終的には「人」である。私が検査やモニタリングで経

験した事例を振り返っても、従業員だけでなく経営のトップが率先して不正を働いていた事例も枚挙にいとまがない。ただし、悪意ある者の不正行為を防ぐために監視やチェックを幾重にもするのは多額のコストがかかる上、利用者の利便性も低下しかねない。それにとこまで突き詰

めても、企業が役職員の行動をすべて監視し、完全に統制することは不可能だ。

だからこそ企業が組織として信頼を確保していくためには、トップをはじめとする経営陣が率先し、職員一人ひとりに健全な企業カルチャーの基礎となる「信頼」「倫理」にのっとりた正しい判断や行動を根付かせていくことが重要である。

健全性に必要な 企業の風通しの良さ

企業における不祥事の防止には、単なる法令順守を超えた健全な企業カルチャーの醸成が不可欠だ。もし、健全なカルチャーが根付いていなければ、従業員は正しい行動を選択するための指針を持たず、結果として不祥事の発生を抑制できなくなってしまう。

そもそも企業カルチャーとは、従業員が暗黙のうちに共有する価値観や行動基準のことだ。これを醸成することにより、従業員は自然に適切な行動を選択するようになる。

また、企業のリスク管理には単なる法令順守にとどまらず、不祥事を未然に防ぐための包括的な取り組みが求められる。例えば、企業内でリスクを早期に発見し、迅速な報告・対応を求める必要があったとしても、健全なカルチャーが確立されていないければ、迅速さは失われ、そのリスクが社会的な信頼を失う不祥事につながりかねない。

健全な企業カルチャーを醸成するためには、組織内で自由闊達な意思疎通を確保することが土台となる。それには職員が相互に尊重し合い、役職の上下に関係なく、自らの意見・考えを付度なく率直に発言できる関係性が必要である。

裏を返せば、風通しが悪い職場では、いくら経営陣や中間マネジメントが健全な企業カルチャーの重要性を説いたとしても、職員の間で理念への真の理解・共感が広がることはないだろう。こうした環境下では、従業員は不正を見過ごしたり、問題を指摘することをためらったりする可能性が高まる。私が見てきた金融機関で発生した横領事件の

多くは、上司や周囲の同僚が不祥事を起こした職員の生活ぶりや日頃の行動を気にかけてさえいれば、事故を未然に防ぐことができたはずだ。個人の権利利益の保護がより強く求められている時代だからこそ、組織内での自由闊達な意思疎通をより確保しなければならぬ。

経営幹部が率先すべき 心理的安全性の確保

職員の心理的安全性の確保も、風通しの良い職場環境の重要な要素だ。上司の顔色をうかがうような風土では、不正の兆候や組織の問題点等が適切に報告されず、結果として危機管理の初動が遅れてしまう。

従って、企業のトップを含めた経営幹部は、部下が安心して意見を言える環境を構築する責務を負っている。これには、日常的な意思疎通の促進や、意見を出しやすい仕組みづくりが含まれる。

経営幹部がどのような価値観を重視して業務上の判断や行動をしているか、部下にどのよう

な行動を求めるかなどを職員は注視している。まずは経営幹部が率先垂範し、掲げた企業カルチャーにのっとりた判断・行動を行うことが不可欠だ。同時に、タウンホールミーティングなどを通して、自らの考えや、これまでの業務などの経験を織り交ぜながら、自分自身の言葉で企業カルチャーの重要性を職員に語り、相互に意思疎通を重ねて共感を得ていくことが重要だろう。

現在は個人の価値観が多様化し、一人ひとりの行動様式も大きく異なっている。こうしたなか、職員の心を捉え共感を得ていく健全な企業カルチャーを醸成することは容易でないだろう。だが、だからこそやりがいもあるともいえよう。

民間金融機関と違って役所は気楽でいいと思われているかもしれない。しかし金融庁も、懸命に考え、悩み、試行錯誤を繰り返しながら、少しでも良い組織になれるよう真摯に取り組んでいる。当然ながら金融庁においても、上司が配慮を怠れば、不正の兆候や組織の問題点等が

上がってこなくなるだろう。私自身、職員が意見を言いやすいようにまったく面白くもない冗談も言うように心掛けているし、公表物や官邸などに説明するペーパー以外は表記など細かいところを指摘することもない。職員がどのように受け止めているかは分からないが、私なりに職員が何でも言える風通しの良い環境を醸成するよう常に配慮しているし、タウンホールミーティングを重ねて健全な組織カルチャーへの共感を得るよう努めている。

ポトムアップに資する 金融庁の取り組み

同時に健全な企業カルチャーの醸成には、ポトムアップからのアプローチも求められる。一例として、金融庁における「何でも目安箱」の取り組みを紹介する。これは、2018年から開始した取り組みで、職員は金融庁のポータルサイトからいつでも意見を投稿することができ、主に「組織改革・業務効率化等の提言」などを受け付ける

ものだ。

この目安箱は、組織的なポイントとして形式的に設置したものでなく、職員からのポトムアップの体現化を目指したものである。目安箱の設置以来500件を超える意見を受け付け、それぞれの対応方針を示し、具体的な策を講じている。

例えば、「海外留学の際にサポートを充実してほしい」という意見に対しては人事担当部署においてスケジュールや出願の相談に乗ることや、志望校のOBやOGである職員を紹介することなどの改善対応を行っている。寄せられた意見に対しては「どうせ言ってもムダ」という諦めを払拭し、丁寧な対応をするように心掛けている。

時には局長を含めた幹部への「苦情」も寄せられる。その際にも対象となった幹部に真意や実態を確認し、真摯に回答している。金融庁では個々の職員が、思ったこと、感じたことを役割の上下に関係なく自由に意思表示できる、意思疎通や心理的安全性が確保されているのではな

いかと信じている。

なお、私自身は金融庁の職員だけでなく、金融機関の役員の方とも、そうした意識の下、積極的に意見交換をする機会を設けていく。

* * *

われわれ金融モニタリング当局の役割の一つは、金融機関が質の高い金融仲介機能と金融サービスを国民に継続して提供できるように後押しすることだ。そのため、金融機関に対して、財務の健全性や業務の適切性を維持できているか、健全な企業カルチャーが醸成されているか、1線、2線、3線が全体として有効に機能しているかなどを検証し、必要に応じて改善を促している。

一方、3線の内部監査部門は、組織のリスク・脆弱性を発見し、その顕在化を防止する点で金融庁の重要なパートナーといえる。実際、金融庁や財務局では金融行政の効率化と金融機関の負担を軽減するため、検査を含めたモニタリングの検証範囲・深度は内部監査部門の信頼性を踏ま

えて決めている。また内部監査部門だけでなく、コンプライアンス部門やリスク管理部門のほか、企画、管理、フロント部門であっても、金融庁と円滑に意思疎通を図ることが双方の目的を実現させる前提となる。

こうした観点を重視しながら、引き続きモニタリングを通じて、コンプライアンス態勢を含めた各種管理態勢の高度化を促していく方針だ。(談)

やしき としのり

89年京都大学文学部卒。95年米イエール大学経営大学院修了、米国公認会計士登録。89年日本銀行入行。98年大蔵省金融企画局、00年金融庁総務企画部、08年検査局企画・情報分析室長、15年総務企画局マクロブルーデンス総括参事官、18年総合政策局参事官、審議官を経て24年から現職。