

Risk Oversight vol.57

取締役会のリスク監視

リスク文化の強化

リスク文化とは謎めいた言葉です。その重要性については誰もが理解していますが、具体的に何を意味し、改善が必要となればどうすればよいのかについてはよく理解されていません。重要であるにも関わらず、リスク文化はしばしば、うわべだけの言葉で捉えるか、あるいは単に無視してしまうかのどちらかに分かれてしまいがちです。どちらも好ましいことではありません。

主要な考慮事項

リスク文化とは「組織内でリスクを管理することやリスクを受容することに対して推奨された一連の許容範囲内の行動、協議、決定や姿勢」¹のことです。この定義はプロテビティがリスクマネジメント協会 (RMA) と共同で実施した調査において策定し、公的、私的、営利、非営利の全ての組織に適用されています。リスク文化は、リスク管理の基礎となる全ての要素をつなぐ接着剤の役割を果たします。なぜならば、リスク文化は共有された価値観、目標、業務、ならびにリスクを組織の意思決定プロセスに、そしてリスク管理を業務プロセスに組み込む規律のメカニズムに反映されるからです。実際、そのことはリスクと報酬（利益）のトレードオフが組織にとって本当に重要かどうかを見ることとなります。

経営者が認識しているかどうかに関わらず、リスク文化は、リスク管理の実効性を改善する上で、大変な障害となっている可能性があります。組織が進化すると共にリスク

文化も進化するため、以下の事項を考慮し、自己評価や内部調査、フォーカスグループ手法やその他の手法を駆使して組織のリスク文化の現状を理解することは意味があるでしょう。

- **組織全体の姿勢** — 組織全体の姿勢とは、リスク管理やコンプライアンス、ビジネス上の責任ある行動に関する組織のトップ、中間管理職、一般社員の姿勢の総合的な影響力のことを指しています。一般社員が報告先である管理者から日々異なるメッセージを見聞きしていると、経営トップからのメッセージはほとんど影響力を持ちません。組織内の階層が多いほど、各層間の姿勢に不一致が生じるリスクが高まり、同様に、中間管理職や一般社員が当たり前のものとして認識している財務や業務、コンプライアンス上の重要なリスクを上級経営者が認識していない、というリスクも高まります。情報が、組織内で上から下、下から上へ伝達される過程で歪められ、現場と連携していないリーダーを生み出すことはよくあることです。²
- **リスク文化を推進する具体的な仕組み** — リスク文化を推進する具体的な仕組みは、組織の風土に影響を

※1 出典：2013年12月～2014年1月The RMA Journal "Risk Culture: From Theory to Evolving Practice."より

※2 出典：2011年10月～11月NACD Directorship "Board should Monitor the Tone at the Bottom", Dr. Larry Taylor : <http://www.directorship.com/boards-should-monitor-the-tone-at-the-bottom/>

Risk Oversight vol.57 取締役会のリスク監視

与えます。具体的な仕組みには、リスクガバナンス体制を構成する企業のバリュー・ステートメント、行動規範や倫理プログラム、方針や手順書、リスク管理委員会の監視活動、インセンティブ制度、リスク評価プロセス、主要なリスク指標に関する報告や実績のレビュー、そしてリスク文化の改善プロセスなどが含まれます。また、これにはリスク選好に関する上級経営者と取締役会の協議や、日々の企業戦略実行の場面で用いられるリスク選好のリスク許容度・限度への落とし込みも含まれます。

- **リスク文化を推進する内部的要因** — リスク文化を推進する内部的要因には、組織全体にわたる日々の活動や意思決定(特に起業家的な活動に関して)の指針となる企業の姿勢、理念、基本的な価値観などが含まれます。内部的要因は、具体的な仕組みのように簡単に見て触ることができないので、十分に注意を払わなければなりません。例えば、リスク管理や内部統制の責任に関する行動は、監査指摘事項の解決、内部統制の不備への対応、指摘事項の上層部への報告や報告事項に対する解決などに現れます。独立的なリスク管理機能から提供される警告に対する上級経営者の対応と同様、こういった活動がどれだけ適時に実行されたかによって、組織のリスク文化がどのようなものかがわかります。
- **リスク文化を推進する外部的要因** — リスク文化を推進する外部的要因には、規制当局からの要請や顧客・投資家等からの期待が含まれます。組織がこれらの要請や期待をどこまで追求し、具体的な改善策を通じて業務プロセスを整合させているかにより、組織の弾力性が明らかになります。
- **リスク管理に影響を与える可能性のある、副次的な組織文化** — 複数の副次的な組織文化が存在すると、環境の変化に対して機敏に対応ができ、画一的な組織文化では対応できないような問題の解決、知識の共有、顧客へのサービス提供が可能で、その一方で、副次的文化は組織に甚大な害を及ぼすようなリスクを

とる自分勝手な行動を許してしまうこともあります。³

- **全体的組織文化との関係** — リスク文化は、単独では成立せず、さまざまな面で全体的な組織文化からの影響を受けます。リスク文化と組織文化は同一のものである、という主張もあります。リスクとは先行きに関する不確実性です。したがって、企業は好ましいリスク文化によって、「先行者」としてプロアクティブになるともいえます。先行者は、他の企業が行動する前に、もしくは、同様に主導権を握る企業と連携して、素早く特有の機会やリスクを認識し、さまざまな選択肢を評価するためにそれらの知識を使います。このような文化は経営者に対し、市場の変化が経営戦略の基礎となる重要な前提条件を無効化する前に、時間的な優位性により多くの意思決定の選択肢を提供します。企業価値の創造のための新しいビジネス機会の追求と、企業価値を守る活動のバランスを良く保ち、どちらか一方に過度に偏らないようにすることも望ましいリスク文化の例でしょう。

現状のリスク文化を評価した後、上級経営者は取締役会の監督のもと、いかなる組織的変更が必要かを検討し、それらを実行に移すべきです。望ましいリスク文化への移行については、以下の事項が参考になります。

1. **好ましいリスク文化を組織に組み込む** — リスク文化は、企業のリスクガバナンスプロセス全般にわたって影響を及ぼすものでなければなりません。そうでなければ、それはあってもなくても良い、または理論的な概念でしかありません。具体的には、リスク管理の説明責任や望ましいリスク管理行動はリスク管理委員会のリスク管理憲章や方針、職務記述書や限度の仕組み、手続き、報告ルールなどを通じて強調されるべきです。
2. **好ましいリスク文化を最優先事項とする** — 上級経営者は、自らの行動や意思決定ならびにリスク文化

※3 出典：The RMA Journal "Risk Culture: From Theory to Practice"

Risk Oversight vol.57 取締役会のリスク監視

がもたらす価値の定期的な伝達を通じて適切な行動の在り方を示すことで、望ましいリスク文化を後押ししなければなりません。例えば、企業戦士のような組織風土の推進や責任の所在が不明瞭な評価制度の奨励、悪い知らせを伝える人間をやり玉に挙げること、リスク管理機能からの警告の無視、誰もが好ましいリスク文化と明白に矛盾していることがわかる意思決定は全て誤ったメッセージを伝えます。

3. 統合的に取り組む — 定期的な方針の伝達や啓蒙活動、戦略の研修などは、単独では単なるお飾りに過ぎません。業績予測や役割、責任、報酬システムと適切にリスクを受容する行動を整合した統合的なプログラムでなければ、従業員に対して好ましいリスク文化の重要な側面を強固なものにすることはできません。

4. 定期的に進捗状況を評価する — 従業員の行動の新たな傾向や注意を要する姿勢や見識をモニタリングすることが必要です。また、以下の指標を用いて効果的なリスク文化を定量的・定性的に測定することが必要です。

- 上級経営者の後押しレベル
- 業務実行部門の「第一のディフェンスライン」としてのリスクオーナーシップレベル
- リスク管理委員会やガバナンスプロセスの有効性
- ビジネス上の重要な意思決定に際してリスクや負担能力を考慮したという証拠
- リスクに関する課題や報告された問題について取締役会でなされた議論の質
- 意思決定に際してのリスク選好ステートメントや、リスク許容度・限度の仕組みの活用
- リスクと戦略計画や方針との整合、統合

5. 変化の兆候を注視する — 前述の通り、従業員への調査やフォーカスグループ手法はリスク文化を評価する際のツールとして活用できます。独立したリスク管

理機能や内部監査からの報告も評価リソースとして有効です。リスク文化を強化するための変革が必要かどうかを評価する際は、戦略や組織の変更による影響ならびに法規制の動向などの外部事象の出現の検討が必要です。組織はそれぞれ異なります。それゆえに、変化に応じてリスク文化を評価し、絶えず調整することが重要なのです。

取締役会の考慮事項

以下に企業の営む事業に内在するリスクの性質に応じて取締役会が考慮すべきいくつかの事項を挙げます。

- 上級経営者は、リスクが発生する業務のプロセスオーナーや業務実行部門長等の第一義的なリスクオーナー、独立したリスク管理・コンプライアンス部門、内部監査部門ならびに上級経営者や取締役会による報告された問題の適時の検討について、それぞれのディフェンスラインが各自の役割を有効に果たせるよう積極的に支持しているか。
- 第一のディフェンスラインのリスクオーナーは、リスクの内容やリスク選好を識別し、理解しているか。上級経営者に適時に問題を報告しているか。取締役会は、重要なリスクに関わる問題に適時に関与しているか。
- リスク文化は一貫して組織全体に浸透しているか、また、副次的な組織文化が存在しているか。副次的な組織文化が存在する場合、効果的なリスク管理行動に貢献しているか。貢献していない場合、組織横断的な行き過ぎたリスク受容の脅威へとつながっていないか。
- リスク管理は組織のインセンティブや報酬制度の一要素となっているか。リスクと報酬(利益)は、主要な意思決定における重要な要素となっているか。組織の意思決定のための情報システムは、組織のリスクを十分に明らかにしているか。

Risk Oversight vol.57 取締役会のリスク監視

- 組織内において、どのようなリスク文化に関する研修や啓蒙活動、支援があるか。

プロテビティの支援

プロテビティでは、上場・非上場企業の取締役および経営者による主要リスクの識別・管理を支援しています。プ

ロテビティはクライアント企業と密接に協働して全社レベルの統制環境や、リスク管理の有効性に影響を与える組織構造・組織文化に関する課題の評価を実施しています。また、企業内部とは独立した立場から経験豊富で客観的な考え方の提供ならびに企業のリスク文化を強化することに焦点を当てた分析的な評価手法を提供しています。

プロテビティについて

プロテビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東、アフリカにおいて、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。