
健全な企業文化の醸成及び コンダクト・リスク管理態勢

に関する対話結果レポートについて

令和 7 年 6 月 25 日



背景

金融機関は、従来、内部管理態勢の整備・強化に注力してきた
しかしながら、一定の内部管理態勢を構築しているはずの金融機関においても、
ステークホルダーの信用を失う不祥事が発生している



課題

健全な企業文化を醸成し、社会規範等を踏まえた正しい判断・行動が自律的に実践
されるように導くことで、不祥事につながるリスクを抑制することが重要

ステークホルダーの要請は多様化、複雑化しており、社会から信頼される金融機関
であり続けるため、自らの企業文化を改革していく取組みに終わりは無い



対応

健全な企業文化の醸成及びコンダクト・リスク管理に係る取組みについて金融機関
との間で対話を実施し、基本的な考え方や取組事例を取りまとめた

広く金融機関において、本文書も参考に、健全な企業文化の醸成及び
コンダクト・リスク管理の高度化に向けた取組みが進められていくことを期待

健全な企業文化の醸成

- 各金融機関が信頼の獲得、倫理観の向上、顧客本位の徹底などを目的として実施している企業文化改革の取組みは、以下の〔①〕～〔⑤〕のプロセスに分類できる

P

① 目指す企業文化に即した企業理念の言語化（可視化）

- ・ 企業理念の策定

② 企業理念の発信と役職員による認知

- ・ トップメッセージ、研修、社内報、小冊子などを通じて役職員に周知
- ・ 企業理念の自分事化

D

③ 企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- ・ コミュニケーションの活性化
- ・ 心理的安全性の確保
- ・ インセンティブ付け
- ・ 実践機会の提供
- ・ リソースの確保

C

④ 企業理念の浸透度の評価

- ・ 社員意識調査、パルスサーベイ、外部有識者等による評価

A

⑤ 課題改善に向けた取組み

- ・ 〔④〕を踏まえ、課題に対して〔①〕～〔③〕の取組みを追加実施

① 目指す企業文化に即した企業理念の言語化（可視化）

- 自社で重視する価値観等を企業理念として言語化することが必要
- 企業理念の策定に当たっては、多くの役職員が参加・議論する形でボトムアップ形式でまとめていくことが考えられる

事例紹介

- パーパス策定において、多くの役職員を巻き込むことで、
 - (1) より役職員の共感を得やすいパーパスが策定できる
 - (2) プロセス関与が策定後の浸透の土壌となる
 - (3) 理念を共有し、理念について議論すること自体が、カルチャー醸成につながる
- 従来、企業理念の検討には一部の役員しか関与しておらず、その他の者にとって企業理念が他人事になっていた部分もあった。社員参加型の検討によって、企業理念に共感し、自分事化するというプロセスを経たことに意味があった

②企業理念の発信と役職員による認知

- 企業理念の実践を内外にコミットすることが重要であり、特に組織内に対しては、役職員の日々の判断・行動軸として定着するように努めることが必要

事例紹介

- 企業理念に基づく経営の推進を経営トップが組織内外に広く宣言
- 行動規範に加えて迷いが生じた場合の問いかけを記載した冊子を配付
- 階層別の研修や自社・他社における不祥事等の事例研究の実施
- 理念共感型採用の実施

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 役職員が企業理念に基づいた判断・行動をしなければ、企業理念は企業文化として定着しない
役職員が業務における判断・行動軸として企業理念を実践するように環境整備が必要
- 各金融機関は、〔①〕～〔⑤〕のプロセスのうち、〔③〕を最も重視

<コミュニケーション>

- ・ 職場の風通しが悪い中では、企業理念に対する真の理解・共感が広がることはない
- ・ 健全な企業文化において良好なコミュニケーションは不可欠

<インセンティブ>

- ・ 企業理念に基づいた判断・行動を促すには、評価の仕組みも重要

<実践機会の提供>

- ・ 役職員が能動的に参加できる機会を設けることも重要

<リソースの確保>

- ・ 目先の業務に追われている状況では、実践意思があっても、実践困難

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 縦のコミュニケーションでは、タウンホールミーティングや1on1ミーティングなどを通じて、相互コミュニケーションの機会、心理的安全性の確保に努めることが重要

事例紹介

- 経営トップの本気度をどう伝えるのか、社員と経営との間の信頼をどう醸成するのが重要
トップがピントのずれた話をするとは逆効果。社員に伝えるべきことをよく検討している
- 事前募集した質問に対して、全ての回答を経営トップが自ら考え、プライベートな経験も織り交ぜて自分の言葉で語っている
- タウンホールミーティングの司会進行・ファシリテーションは、部下にさせずに役員本人が実施
- 中間マネジメント層と部下との対話では、店舗・部門の業務がいかにして当社のパーパスの実現等につながっていくのかを中間マネジメント層から具体的に伝えている

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 横のコミュニケーションでは、役職員同士のコミュニケーションの活性化を通じて、身近な同僚のみならず、他部門との相互理解を深めることが重要

事例紹介

- グループ会社に「耳の痛い改善提案」を行うには、日頃から感謝・尊敬の気持ちを伝え、信頼関係を構築していくことが不可欠であるとの考え方の下、「グループ会社へのありがとうエピソード」を募集・伝達する取組みを行っている
- 社内SNSを積極的に活用。役員を含めて自発的に利用。業務外でも、趣味のコミュニティーが多く立ち上がっており、経営陣の想いや役職員の多様な価値観を共有する場となっている
- 「業務ひっ迫でヨコが見えない。」、「言ったもん負けになる。」という課題を把握。
コミュニケーションの深化に向けて、業務の削減、働き方改革を進めるとともに、組織横断で、取り組んだ役職員を評価する仕組みの導入も検討

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 企業理念に基づいた判断・行動を評価する人事評価制度や社内表彰制度を導入し、企業理念に則して判断・行動するモチベーションを向上させることが重要

事例紹介

- ・ 事業部門やグループ会社に対する業績評価において、グッドコンダクトに対して加点評価する、役職員の評価において、「お客さま本位の取組み・コンプライアンス」を前提項目として位置付ける等、組織・個人双方の評価で「適切な動機付け」となるように配慮・工夫
- ・ コンプライアンスを前向きに捉え、職場・実務の中で創意工夫しながら取り組む姿勢を目に見える形で評価すべく、「コンプライアンス表彰」を実施
- ・ 人事評定上、「挑戦」に関する目標を設定。くわえて、挑戦によって大きなインパクトを残した取組み、成果とならなくともプロセス面で模範となる取組みについて表彰する制度を新設

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 役職員が能動的に企業文化改革活動、企業理念浸透・実践活動に参加できる機会を設けることも重要

事例紹介

- 社員参加型WGの自律的な運営を尊重し、会社側が関与しない。コンサルタントに支援を依頼したが、メンバーから依頼があった場合の他社事例紹介や、議論が協道にそれた場合の軌道修正といった対応のみとした
- 企業理念に基づく活動や企業理念を体現する社員を増やすことを目的として、体現者の取組みを見える化するプロジェクトを実施。グループ各社から公募で選出し、経営トップから任命されたメンバーが、企業理念の浸透施策を企画・実施
- 地域のためにパーパスを体現する社会貢献活動を実施。社員が自ら考え、地域と対話しながら、地元商店街の活性化、フードバンクへの食品支援、金融教育などの社会貢献活動を行う

③企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

- 業務削減等によって、役職員が企業理念の実践に取り組む余裕を確保することが重要

事例紹介

- 各部署での業務効率化に進展がみられなかったことから、新たに特命役員（専任）を設置の上、全社を挙げたプロジェクトとして取り組んでいる
- デジタルツールを活用した業務の削減に取り組んでおり、業務プロセスで削減できるところがないかをゼロベースで検討中
- 「業務見直し・負荷軽減WG」を設置し、本社主導の下、支社・営業スタッフが実感できるレベルを目指して、営業オフィス事務について具体的な削減目標値を定めて段階的に縮減

④企業理念の浸透度の評価、⑤課題改善に向けた取り組み

- 目指す企業文化に向けて改革が順当に進んでいるのかを確認することが必要
- 浸透度の評価を踏まえて、成功要因や課題要因を分析し、改善につなげることが必要

事例紹介

- ・ 社員意識調査を実施し、エンゲージメントなどに関連する項目のスコアの測定、AIを活用したフリーコメント分析を実施
- ・ 各種取り組みの有効性を測定する指標を設定し、ダッシュボードにまとめて実態を把握
- ・ 社員意識調査の結果について、前回調査と比較してスコアが下落している項目等に関して、要因を分析し、改善策をコンプライアンス委員会等で議論
- ・ 企業理念が現場に正しく浸透していない場合は、トップメッセージや研修などの内容に課題を反映して繰り返し働きかけ
- ・ 企業全体で取り組むべき課題と各部門で取り組むべき課題とを峻別して対応

コンダクト・リスク管理に関する取組み

- 各金融機関は、社会規範にもとる行為等で自己、ステークホルダー等の利益を害することをコンダクト・リスクと捉え、以下のプロセスで当該リスクを管理していた

管理フレームワーク

- ・ 第1線の自己統制、第2線の支援・牽制、第3線の保証・助言によって、全社的にリスクを管理
- ・ 既存のリスクカテゴリーの枠組みの中でコンダクト・リスクを管理する金融機関もみられた
- ・ 各金融機関が特定したリスク事象には、既存のリスク事象と類似したものが多くみられた
- ・ 従来のリスクカテゴリーにとらわれずに潜在リスクを感度高く特定するための意識付けとしてコンダクト・リスクの概念を活用している傾向がうかがわれた

モニタリング

- ・ 役職員の会話や顧客の相談・苦情の内容、外部の意見を検証
- ・ KRI（Key Risk Indicator）やKRE（Key Risk Events）を定めて検証
- ・ 違反発生部店の特徴を分析して予兆管理に活用

ミスコンダクトを誘引しない仕組み

- ・ 自らの顧客基盤に見合わない目標設定によって不適切販売が生じるリスクを防止するため、営業現場に計画策定の権限を委譲
- ・ 企業理念に則した判断・行動を評価する人事評価制度の導入
- ・ 不芳行動を抑制し、推奨行動を促進する行動メカニズムを産学連携で調査

(参考) コンダクト・リスクの概念

- コンダクト・リスクについて、本対話では「社会規範にもとる行為、商慣習や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為等によって企業価値を毀損するリスク」と定義した



(参考) 各金融機関が特定したコンダクト・リスクの例

- 一般に不祥事といわれる事象に加えて、企業価値の毀損につながる事象を幅広く特定

- ✓ 金融商品の不適切な勧誘・販売
- ✓ 適合性の原則違反
- ✓ 顧客資産の詐取
- ✓ 利益相反取引
- ✓ 市場慣行に係る不適切な活動
- ✓ マネーローンダリングの対応不備
- ✓ インサイダー取引
- ✓ 法人関係情報の管理不備
- ✓ 相場操縦
- ✓ 法解釈の誤り
- ✓ 事務プロセスの誤り

- ✓ 商品設計の不完全性
- ✓ 情報の漏えい、目的外利用
- ✓ サードパーティー・リスク
- ✓ システムへの不正アクセス等
- ✓ システムの停止
- ✓ AIの不適切利用
- ✓ 社員による不祥事
- ✓ 各種ハラスメント
- ✓ 社員の健康と安全の毀損
- ✓ 人権侵害

(以上、順序不同)

内部監査

<企業文化>

- 各金融機関は、内部監査の高度化に向けた課題の一つに企業文化に対する監査を掲げて、コソーシングを活用しながら監査に取り組んでいた
- 健全な企業文化の醸成に向けた取組みを実施するための会議体・運用ルールの整備状況とその十分性、各種取組みの実施状況とその有効性などを主な着眼点として検証
- 主に準拠性に焦点を当てており、企業文化そのものの評価は行っていなかった
- 企業文化を評価する難しさについては、以下の意見があった
 - ・ 企業文化の検証において定量的なアプローチを用いることは困難。アンケート結果も感性評価によらざるを得ず、内部監査人が企業文化について十分な客観性をもって否定的に指摘・提言することは難しい
 - ・ 何が望ましい行動なのかは時々々の社会の要請等によって変わり得るものであること、強みと思われた企業文化が特定の状況において不正の遠因にもなるといった二面性があることから、正解不正解のモノサシが定まらず文化の良し悪しに言及できない

<コンダクト・リスク>

- 既存のリスクカテゴリーに係る監査でコンダクト・リスクの観点も意識した検証を行っていた

事例紹介

- 「判断軸」の形成や「職場環境」の整備の状況について、コンサルタントのコソーシングを活用しつつ、役職員へのアンケート、営業店ヒアリングなどを通じて調査
- 企業文化の監査を実施するために、監査部門の態勢の強化に取り組んでいる
- 支社・営業拠点に対する監査において「支社経営層の姿勢・発信」「コミュニケーション」「合意形成」「浸透・徹底」といった観点でチェック項目を設け、組織風土・統制環境を把握・検証
- 企業文化・風土に関する監査においては、（1）価値観・倫理観、（2）トップ及びミドルのリーダーシップ、（3）コミュニケーション、（4）適切なインセンティブ、（5）研修、（6）浸透の確認に関する取組状況を主要な着眼点として、インタビューのほか、文書の検証を中心に確認