

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

2025（令和7）年6月25日



目次

I. はじめに.....	1
本文書の構成.....	2
II. 健全な企業文化の醸成	4
金融庁の課題認識.....	4
対話結果の概要.....	4
①目指す企業文化に即した企業理念の言語化（可視化）	6
②企業理念の発信と役職員による認知	6
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.....	7
④企業理念の浸透度の評価.....	9
⑤課題改善に向けた取組み.....	10
コラム 企業不祥事と企業文化に関する一考察.....	11
III. コンダクト・リスク管理に関する取組み.....	12
金融庁の課題認識.....	12
対話結果の概要.....	12
①管理フレームワーク	14
②リスクのモニタリング	15
③グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組み ..	15
コラム コンダクト・リスク管理態勢の高度化に必要なスキル	17
IV. 内部監査.....	19
金融庁の課題認識.....	19
対話結果の概要.....	19
V. 参考事例.....	21

1. はじめに

金融機関は、経営基盤の根幹である信用を確保するため、従来、様々なリスクに対して適切な判断・行動をとれるように、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、役職員の不正行為を防げず、ステークホルダーの信用を失う不祥事が発生している。

不祥事につながり得る組織又は個人の判断・行動を抑止するには、組織体制や管理ルールを整備し、PDCA サイクルによる継続的な改善を図ることが必要である。しかしながら、組織を構成し、ルールを運用するのは「人」である。どれほど優れた仕組みを整備しているとしても、全ての役職員の判断・行動を監視し、不祥事につながり得る判断・行動を完全に統制することは現実的には不可能であり、役職員が意図的に、又は意図せず仕組みを無効化したり逸脱したりするリスクを想定しなければならない。金融機関の経営陣は、組織体制やルールの強化といった制度的アプローチのみならず、役職員の規範意識への働きかけも不祥事の防止に必要であることを再認識し、強い危機感を持って対応することが求められている。

ここで大きな役割を果たすのは、役職員の判断・行動の拠り所となる企業文化である。健全な企業文化を醸成し、社会規範又は利用者視点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である。

健全な企業文化は役職員全員で醸成していくべきであるが、その中でも、企業文化に大きな影響を与える経営トップが率先してその醸成に努めることが特に重要である。経営トップは、目指す企業文化を明確に表明することはもちろん、自らが率先垂範してその理念の体現者になるとともに、組織の隅々にまで理念を浸透させることに心を砕き、理念と現実との乖離については速やかに改善を図らなければならない。社会及び利用者の価値観は時々刻々と変化し、金融機関への期待水準も高まるなど、企業活動を行う上で配慮すべきステークホルダーの要請は多様化し、複雑化している。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。

本文書は、健全な企業文化¹の醸成及びコンダクト・リスク²管理の取組みに係る金融機関との対話³の結果を基に、企業文化を改革し、又はコンダクト・リスクを管理するプロセスを検討・実施していく上での基本的な考え方や取組事例を取りまとめたものである。

企業文化は、これに影響を与えることを意図しないものも含め様々な事象の作用によって流動的に形成されるものであり、かつ、視認できるものではない。このため、現状を評価し、目指す企業文化に改革していく難度は高いが、広く金融機関において、本文書も参考に⁴、自らの状況に応じて、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自律的に進められていくことを期待している。

本文書の構成

〔Ⅱ．健全な企業文化の醸成〕、〔Ⅲ．コンダクト・リスク管理に関する取組み〕及び〔Ⅳ．内部監査〕では、各金融機関との対話を通じて把握した取組事例を基に、それぞれのテーマについて、広く金融機関において共通して利用し得る各プロセスの基本的な考え方や取組みの方向性を整理した。

¹ 企業文化について、本対話では「行動規範などとして明文化され、又は暗黙のうちに役職員の間に共有された価値観、考え方、感情などが蓄積・反映された役職員の判断・行動の様式」と定義した。なお、『コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）』では「役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化」と記載している。

【コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）】

https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf

² コンダクト・リスクについて、本対話では、『コンプライアンス・リスク管理基本方針』における説明に基づき、「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。

³ 対話先は大手銀行、大手証券会社及び大手保険会社。

⁴ 本文書に掲載している取組事例は、あくまで対話先金融機関における取組みの一例に過ぎず、これらの取組みは、必ずしもあらゆる金融機関で有効に機能するものではない。健全な企業文化を醸成し、又はコンダクト・リスクを管理するために各金融機関がどのように取組みを進めるべきなのかは、当該金融機関のこれまでの歴史、足下の企業文化、事業の規模・特性や経営管理の手法などによって異なる点に留意する必要がある。

脚注において対話先金融機関の取組事例を示すとともに、〔V. 参考事例〕では、〔II〕～〔IV〕において一般的・抽象的に示した取組みについて、各金融機関がどのような意図をもって実施しているのかといった点も含めて具体的・詳細に記述した。それぞれの取組みは、必ずしもあらゆる金融機関で有効に機能するものではないが、その背景にある着意・発想を知ることは、自らの組織でどのように取組みを進めるべきかを検討する上で参考になるものと思われる。

Ⅱ．健全な企業文化の醸成

金融庁の課題認識

企業文化は、役職員の間で共有する価値観等の総体であり、役職員の判断・行動に大きな影響を及ぼす。不健全な企業文化（収益至上主義、権威主義、過度なセクショナリズム等）は、企業不祥事や組織の機能不全などを引き起こす土壌となるため、健全な企業文化を醸成することが重要である。また、コンダクト・リスク管理の実効性を確保する上でも、健全な企業文化の醸成は不可欠である。

一方、企業文化は、企業の長い歴史、伝統の中で、自らが営む事業の特性や経営管理の手法、その時々 of 外部環境等の影響を受けて流動的に形成されるものであり、かつ、役職員が共有する価値観・倫理観や判断基準は視認できるものではない。このため、現状を評価し、目指す企業文化に改革していく難度は高い。

今回の対話では、各金融機関において、どのようなプロセスを通じて現状の企業文化を評価し、望ましい企業文化を醸成しようとしているのかを中心に確認を行った。

対話結果の概要

対話先金融機関は共通して、自らの過去の不祥事⁵を踏まえて企業文化改革の取組みを開始し、又は強化していた。その際、第一に、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、適切なリスクカルチャー（リスクに対する適切な判断・行動を促す文化）の醸成に重点的に取り組んでいた。また、事業環境の変化に適応するため、挑戦、変化、スピードなどの「攻め」の価値観の浸透にも取り組んでいた。

各金融機関が企業文化の改革に向けて実施している個々の取組みを整理すると、次の五つのプロセスに分類できる。

⁵ 法令諸規則に違反する行為や、それらに違反する行為ではないものの利用者保護や市場の公正性を損ねる行為等。

- 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、パーパス、バリュー、行動規範等（以下「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（事例研究等）
- 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（タウンホールミーティング等）
 - 心理的安全性の確保（1on1 ミーティング、360 度評価、内部通報制度等）
 - インセンティブ付け（人事評価、表彰等）
 - 実践機会の提供（時間、資金、場の提供等）
 - リソースの確保（業務の削減・効率化等）
- 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
- ⑤ 課題改善に向けた取り組み
 - 〔④〕を踏まえ、課題に対して〔①〕～〔③〕の取り組みを追加実施

はじめに、目指す企業文化を役職員と共有するため、自社で重視する価値観等を企業理念として言語化し〔①〕、研修等を通じて役職員に認知・理解させる〔②〕。役職員が実際の業務において企業理念に則した判断・行動を実践するように、組織内の相互コミュニケーションを活性化する取り組み（タウンホールミーティング等）を実施するとともに、人事評価制度や適切な業務環境（実践機会、業務削減・効率化）を整備する〔③〕。企業理念が役職員に浸透しているのかを社員意識調査等で評価し〔④〕、認知・理解・浸透が期待水準以下である事項があれば、以上のプロセスを繰り返し実施して改善を図る〔⑤〕。

このように、企業文化改革のプロセス（〔①〕～〔⑤〕）は、経営、コンプライアンス、リスク管理、IT・システム、人事・研修、サービスなどの多くの部門による総合的な取り組みによって推進されているが、その中でも、各金融機関は共通して環境整備〔③〕に重点的に取り組んでいた。

以下、各プロセス（〔①〕～〔⑤〕）の意義や実施に当たっての金融庁の考え方

を述べる。

①目指す企業文化に即した企業理念の言語化（可視化）

企業文化の改革を進めるに当たり、目指す企業文化を明確にするため、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である。そして、企業理念は役職員が共感できるものでなくてはならないことから、自社の伝統、個性や独自性を反映しながら、込められた思いを分かりやすく表現するなど、役職員の心を捉えるものとするのが重要である。

そのため、企業理念の策定に当たっては、多くの役職員が参加・議論する形で現場の意見を吸い上げてボトムアップ形式でまとめていくことが考えられる。策定過程にできるだけ多くの役職員が関与することで企業理念への共感が生まれやすくなり、その後の認知、理解及び実践を促進する効果が期待できる。

企業理念は、価値観等を包括的に体現する普遍的かつ抽象的な表現である⁶ため、頻繁に改定するものではないが、社会の価値観の変化、不祥事の発生、役職員への浸透状況などを踏まえて、随時見直し、必要に応じて改定することが重要である〔V. 参考事例（1）企業理念の策定・改定〕。

②企業理念の発信と役職員による認知

策定した企業理念に則して経営を行うに当たっては、経営トップが企業理念の実践を内外にコミットする⁷ことが重要である（Tone at the top）。特に組織内に対しては、実際の業務において企業理念が実践されるように、役職員一人一人に企業理念の精神を周知徹底し、役職員の日々の判断・行動軸として定着するよ

⁶ 企業理念の総体を表現するためにどのような要素をどのような構造で並べて体系化するのかについては、各金融機関が様々に工夫を凝らしており一様ではないが、対話先金融機関では、（1）狭義の理念（当該企業の本源的な使命、存在意義）、（2）目指す姿・方針、（3）役職員で共有すべき価値観・行動軸の三つの要素から体系化している例が多くみられた。（1）の要素の呼称としては「経営理念」「存在意義」「パーパス」といった様々な表現が用いられている。

⁷ 社内報、スクリーンセーバーでトップメッセージを随時社内配信したり、過去の不祥事を風化させないように不祥事発生日にトップメッセージを毎年発信したりしている。また、企業理念に根差した経営を行う姿勢をトップメッセージとして社外に発信している。

うに努める⁸ことが必要である。

研修では、全員研修に加えて、階層（経営陣、中間マネジメント層、新人等）別の研修⁹、行動規範に照らした自社・他社における不祥事や事故の事例研究（グループディスカッション等）を取り入れるなどして、企業理念の理解・定着を図ることが重要である。

採用プロセスにおいて企業理念への理解・共感を求めたり、採用候補者の評価項目にリスクカルチャーに関する事項を設けたりするなど、理念共感型採用を取り入れることも考えられる。

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

役職員が企業理念に基づいた判断・行動をしなければ、企業理念は空念仏であり、企業文化として定着しない。役職員一人一人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、環境を整備することが必要である。

特に、組織内の縦・横のコミュニケーションを活性化することは重要である。職場の風通しが悪い中で、経営陣や中間マネジメント層が企業理念の重要性を説いたとしても、役職員の間で理念への真の理解・共感が広がることはなく、どのような取組みもその効果を期待することはできない。自由闊達なコミュニケーションは、役職員が企業理念を理解・実践する土台である。

そもそも、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である。役職などのヒエラルキーによって発言し難い風土、本部に報告・相談し難い状況、他者に無関心な風潮などによるコミュニケーション障害は、不正行為や不祥事の予防・早期発見を困難にする。また、個々の役職員の能力発揮、あるいは役職員同士の共創を妨げ、現状からの変化や挑戦への姿勢が弱まり、経営に革新を起こすことが難しくなる。

⁸ 日々の業務において判断に迷った場合に企業理念に立ち返ることができるように、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役職員に配付している。

⁹ （１）新入社員研修において、経営トップから新入社員に対して、トップダウン型の文化からチャレンジする文化に変革し、新たな銀行を作っていくビジョンを提示したり、（２）中間マネジメント層の研修において、1on1 ミーティングのノウハウ教育、労務・人事管理・リスク管理研修といったマネジメントに焦点を置いた研修を行ったりしている。

縦のコミュニケーションでは、経営陣や中間マネジメント層がタウンホールミーティング、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¹⁰に努めることが重要である。心理的安全性の確保は、コミュニケーションの円滑化のほか、内部通報（Speak up）による不正行為の早期把握・是正につながり、内部通報制度の実効性の確保¹¹にも資する。また、経営陣が企業理念に対する自らの考え方を実体験も織り交ぜながら自身の言葉で語ることによって、企業理念への共感を呼びながら経営陣の思いを共有することも有効である〔V. 参考事例（2）縦のコミュニケーション〕。

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¹²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である〔V. 参考事例（3）横のコミュニケーション〕。

また、役職員に対して、企業理念に基づいた判断・行動を促すには、そうした判断・行動を評価する人事評価制度¹³や社内表彰制度¹⁴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である〔V. 参考事例（4）適切な動機付けによる企業理念の実践〕。

くわえて、役職員が能動的に企業文化の改革活動又は企業理念の浸透・実践活動に参加できる機会を設ける¹⁵ことも重要である〔V. 参考事例（5）社員参加

¹⁰ 心理的安全性の確保に必要なコミュニケーションスキルを強化するため、心理的安全性に関する有識者と経営陣との対談の内容や、各部店長による心理的安全性のある職場作りの取組事例を組織内で発信している。

¹¹ （1）内部通報窓口として社内の通報窓口に加えて社外に通報窓口を設定したり、（2）利益相反を回避するために専任者を配置し、及び通報の機密性を確保するために個室を設置したり、（3）海外拠点から本社に通報できるグローバル内部通報制度の導入を検討したりしている。

¹² グループ企業・部門横断的な研修や、身近な同僚がどのような信念・志を持って働いているのかを伝え合う仕組み、他部門のサポートに対して感謝の声を伝え合う仕組みを導入している。

¹³ 組織全体に行動規範を浸透させることを目的として、職業倫理、コンプライアンス、リスク管理及びコンダクトの各観点进行评估している。

¹⁴ コンプライアンス情報の共有態勢の構築や詐欺被害の未然防止などのコンプライアンスを推進する取組みを表彰したり、RPA を活用した業務効率化や部内ポータルを活用した社員の行動変容などの新たなチャレンジを表彰したりしている。

¹⁵ 部門を横断した有志社員による参加型 WG でカルチャー改革を推進したり、社会貢献活動、社内副業、新事業創出プロジェクト等を通じて企業理念を実践する機会を社員に提供したりしている。

による企業理念の実践]。

一方、役職員が企業理念に基づき、高い倫理観、コンプライアンス意識、顧客本位の方針等に則した判断・行動、不正行為の通報、新たな挑戦・変化等を実践するには、時間的・心理的余裕が必要である。目先の業務に追われている状況では、企業理念を実践する意思があっても、それを実践することが難しくなる。不必要な、又は重要度の低い業務やプロセスの削減、デジタル技術を活用した業務の改善・効率化によって、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である [V. 参考事例（6）業務削減・効率化]。また、日常の業務を効率的に行うために、IT インフラ（通信環境、デバイス）、オフィス環境（空間、レイアウト）を改善することも有効である。これらの取組みの多くは、職場環境（労働時間、オフィス設備）の改善活動そのものである。役職員に企業理念の実践を促すには、経営トップが役職員の声을丁寧に取り上げるようにし、継続的に職場環境の改善に取り組むことが重要である。

④企業理念の浸透度の評価

役職員への企業理念の浸透度合いを測定し、及び現状の企業文化を把握して、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である。そのためには、社員意識調査を実施し¹⁶、エンゲージメント、インクルージョン、ウェルビーイング、コンプライアンス、顧客本位などに関連する項目のスコアを測定するほか、自由記述回答から役職員の考えを分析する¹⁷ことが有効である。また、各種取組みの有効性を測定する指標や企業理念の実践度合いに関連する指標等を定めて実態を把握する¹⁸ことも有効である。

社員意識調査などの結果はコンプライアンス委員会等のしかるべき機関に報告し、前回調査と比較してスコアが下落している項目や期待水準を下回る項目

¹⁶ グループの全役職員を対象に、選択式設問及び自由記述式設問による調査を年次実施したり、これとは別に部門単位で任意に利用できるパルスサーベイツールを導入したりしている。

¹⁷ AI を活用したフリーコメント分析（頻出語句解析、要約等）を実施している。

¹⁸ 法令・規則違反件数、顧客苦情件数、内部通報件数、社員意識調査における価値観・倫理観に関する項目のスコア、研修受講率、労働環境（長時間残業者数・長期欠勤者数）等に着目したダッシュボードを策定し、観測結果をコンプライアンス委員会等に報告している。

に関して、要因を分析し、改善策を議論することが重要である¹⁹。

また、外部有識者の客観的な評価を受けて、自らの企業文化に対する理解を深めることも有効である。

⑤課題改善に向けた取組み

浸透度の評価を踏まえて、取組みの成功要因や課題要因を分析し、取組みの改善につなげることが必要である。

〔④〕の結果を踏まえて、しかるべき機関で課題改善に向けた対応方針を検討する。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、繰り返し現場に働きかけることが重要である。改善活動に当たっては、企業全体で取り組むべき課題（評価の在り方などの人事に関する課題や施設整備に関する課題等）には本部の管理部門が対応し、各部門がそれぞれの状況に応じて取り組むべき課題には当該部門が中心となって対応しつつ必要に応じて本部が活動を支援する²⁰というように、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することも有効である。

一方で、現行の企業理念が役職員の共感を得づらいものになっていることも考えられる。その場合には、〔①〕のプロセスに立ち戻って、企業理念を改定することが必要である。

¹⁹ 対話先金融機関からは、スコアの向上そのものを目的とすべきではなく、スコアの状況を踏まえてどのような課題が考えられるのかを議論し打ち手を講じる一連の動きが重要であるとの意見が聞かれた。

²⁰ 改善活動に取り組む部門に対し、コンサルタントによる対応策の立案・実施サポートや社外セミナーの受講機会の提供、所要経費の補助を実施している。

コラム；企業不祥事と企業文化に関する一考察

不祥事の防止に健全な企業文化が有効に機能することは論をまたない。その反面、あらゆる不祥事の要因を企業文化のみに求めることは、必ずしも適切ではない。不祥事を起こした真因を入念に分析しないまま、短絡的に企業文化の問題とすれば、事態が矮小化され、抽象的な議論から導かれた見せかけの改善にとどまるおそれがある。

不祥事や事故等の再発を防止するには、その真因を突き止め、企業文化と内部管理態勢の両面から最善の打ち手を検討・実施し、打ち手の効果を検証の上、改善を繰り返すことが重要である。不祥事等の要因として企業文化に着目する場合には、当該事案に企業文化がどのように影響したのか、そのような企業文化が形成された理由、構造要因は何かといった点を丁寧に解き明かした上で、改善策を検討する必要がある。

不祥事を引き起こすのは一定の規範意識を有しながらも現実の利害に心を揺り動かされる「人」である。特に個人的な動機に基づく不正は、いかに健全な企業文化が醸成されている高潔な組織であっても生じ得る。不祥事根絶の解を企業文化に求め続け、問題が生じる度に企業文化をむやみに変化させようとしても、役職員が倦厭するばかりで期待した効果が得られない可能性がある。また、一切のリスクを根絶するために無限に費用をかけることは、結果として利用者の「利便性の低下」や「コスト負担の増加」にもつながりかねず、合理的とはいえない。

企業文化が役職員の判断・行動に影響を与えることは間違いない。しかしながら、一人一人の倫理観や規範意識の醸成は企業だけが責任を担うものではなく、家庭、学校、地域などの果たす役割も大きい。職業倫理に係る企業の取組みとしては、研修・教育・指導といった手段が重要であるが、それに加えて、不正行為の機会低減・検知向上を考慮した人事ローテーションや、リスクの高い業務における人材配置の厳格化といった人事管理措置その他の制度的アプローチも有効である。

「人」の精神、価値観に関する取組みであっても、そのアプローチは合理的な思考に基づくものでなければならず、取組みの有効性を冷静に見極めた上で、PDCAを回していくことが重要である。

Ⅲ. コンダクト・リスク管理に関する取組み

金融庁の課題認識

コンダクト・リスクは、（１）社会規範にもとる行為、（２）商慣習や市場慣行に反する行為、（３）利用者の視点の欠如した行為等によって発現し、企業価値を毀損させる。コンダクト・リスクの管理に当たっては、法令諸規則を遵守するだけではなく、社会、市場、利用者などのステークホルダーが自社に求める期待を理解し、こうした期待に反する不適切な行為（ミスコンダクト）を防止する態勢を構築することが重要である。

一方、社会及び利用者の価値観が時々刻々と変化し、配慮すべきステークホルダーの要請が多様化・複雑化する中において、明文化されていないステークホルダーの期待水準に応じてコンダクト・リスクが潜在する行為を見定め、最善の行為を選択していく難度は高い。

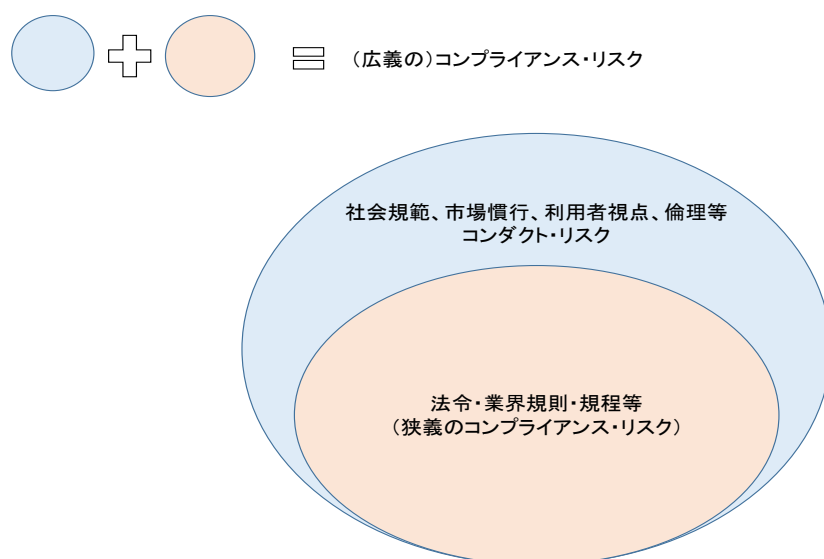
今回の対話では、各金融機関において、コンダクト・リスクをどのように特定・評価し、及びこれにどのように対応しているのかを中心に確認を行った。

対話結果の概要

対話先金融機関は共通して、リーマンショック（2008 年）や LIBOR 不正操作（2012 年頃）などの海外における事案、自社においてコンダクト・リスクが発現した事案、金融庁・海外当局のコンダクト・リスクに関する動向などを踏まえて、コンダクト・リスク管理を行っていた。コンダクト・リスクの定義は各金融機関で異なるものの、主に、法令等の明文化されたルールの逸脱に限らない、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（利用者の期待を裏切る行為）等に着目し、役職員が当該行為を行うことによって自己若しくはステークホルダー又は公共の利益を害することをリスクと捉えていた。

以下では、各金融機関のコンダクト・リスク管理の取組みについて次の三つの切り口から説明する。

【コンダクト・リスクの概念図】



- ① 管理フレームワーク
- ② リスクのモニタリング
- ③ グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組み

管理フレームワークは、コンプライアンス・リスク、オペレーショナル・リスク等と同様に3線管理を基本とし、第1線の事業部門による自己統制、第2線の管理部門による支援・牽制、第3線の内部監査部門による保証・助言によって、全社的にリスクを管理していた。

コンダクト・リスクとほかのリスクとの関係については、コンダクト・リスクを独立したリスクカテゴリーとして管理するのではなく、既存のリスクカテゴリー（コンプライアンス・リスク、オペレーショナル・リスク、信用リスク等）の枠組みの中でコンダクト・リスクに該当する事象を管理する²¹金融機関もみられた。また、各金融機関が特定したコンダクト・リスク事象を確認したところ、

²¹ ミスコンダクトはコンプライアンス、事務リスク、信用リスク等の様々なリスクカテゴリーにまたがって発生するという認識の下、既存のリスクカテゴリーごとにそれぞれの枠組みの中で管理している。

既存のコンプライアンス・リスクやオペレーショナル・リスクなどと類似したものが多くみられた〔Ⅴ．参考事例（７）各金融機関が特定したコンダクト・リスク〕。以上のことから、コンダクト・リスクを既存のリスクカテゴリーに当てはまらない新たなリスクとして管理するというよりは、リスクオーナーにおいて、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。

コンダクト・リスクのモニタリングについては、リスク事象を探索し、又はリスクの発現を予防し、若しくは早期に発見するため、役職員の会話や顧客の相談・苦情の内容に加えて、インターネット上の情報（SNS の投稿等）などを幅広く収集していた。

グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組みの整備については、コンダクト・リスクの概念を理解させ、適正な管理を推進するための研修の実施、不正行為などの通報を受け付ける内部通報制度の整備・運用、グッドコンダクトを推奨する人事評価制度の導入など、健全な企業文化の醸成における環境整備の取組みと同様の対応がみられた。

以下、〔①〕～〔③〕それぞれの意義や実施に当たっての金融庁の考え方を述べる。

①管理フレームワーク

ステークホルダーの期待によって変化するコンダクト・リスクを管理するには、事業に精通している第１線である事業部門が、リスクオーナーとして所管業務に潜在するリスクを自律的に特定・管理していく²²ことが重要である。リスクの洗い出しに当たっては、まずコンダクト・リスクのリスクドライバーを網羅的・体系的に整理する²³ことが有効である。

第２線である管理部門（リスク統括部門、コンプライアンス部門等）は、第１

²² 第１線のリスクオーナーシップを強化するための取組みとして、各拠点が自らの事業が抱える課題認識を基にアクションプランを作成し、その取組結果を自己評価している。

²³ 外部環境（経済・市場トレンド、技術水準、規制・政策変更など）と内部環境（個人の意識、組織の雰囲気、牽制体制、業務目標、業務プロセスなど）とに区分してリスクドライバーを整理している。

線におけるリスクの特定・評価状況、リスクへの対応状況を確認し、適宜支援・指導を行い、特定されたリスクの内容や第1線での対応状況をしかるべき機関に報告することが必要である。

②リスクのモニタリング

コンダクト・リスクが発現する予兆をいち早く検知し未然防止を図ること又はコンダクト・リスクが発現した場合には影響が拡大する前に早期に是正することが重要である。

役職員の会話や顧客の相談・苦情の内容²⁴、自社のレピュテーションに係る外部の意見（報道や SNS の投稿²⁵等）、独自に設定した KRI（Key Risk Indicator）²⁶や KRE（Key Risk Events）²⁷その他予兆管理に活用することができる指標²⁸を定め、その検証を通じて自社に潜在するコンダクト・リスクの状況を確認することが有効である。

③グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組み

役職員が自律的にコンダクト・リスクを回避し、グッドコンダクトを選好するような業務遂行プロセス及び評価体系を整備することが重要である。

自らの顧客基盤や需要の大きさに見合わない目標を設定することによって営業現場で金融商品の不適切な販売が生じるリスクを防止するため、実態をよく知る営業現場に計画策定の権限を委譲するような対応が考えられる。

人事評価については、〔Ⅱ．健全な企業文化の醸成③企業理念に則した判断・

²⁴ 不芳事例にみられる態様のパターンを学習させた AI を使って、業務用スマートフォンの通話記録及びコミュニケーションツールでのやり取りの内容をモニタリングしている。

²⁵ あらかじめ設定したリスクキーワードを含む投稿が一定数を超えると自動的に関係部門にアラートが発信されるモニタリングツールを導入している。

²⁶ 対話先金融機関において KRI として採用されている指標としては、法令・規則違反件数、顧客苦情件数、懲戒処分件数、投資信託平均保有期間などがある。

²⁷ 他社における行政処分事案や情報漏えい事案を KRE として、自社に類似のリスクが潜在していないかを検証している。

²⁸ AI による相関分析を活用して、違反が発生した部店ではある指標の数値と他の指標の数値とがともに他部店よりも高くなっているというように、複数の指標の組合せで違反発生部店の特徴を捉え、同様の特徴を持つ部店に注意喚起している。

行動を実践するための環境整備] のとおり、企業理念に則した判断・行動を評価する制度を導入することが有効である。

実際に生じたミスコンダクトについて、その発生要因を追求し、これを排除する取組み²⁹も重要である。

²⁹ 行動科学に着目し、産学連携して、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調査している。

コラム；コンダクト・リスク管理態勢の高度化に必要なスキル

ステークホルダーの期待によって変化するコンダクト・リスクを適切に管理するには、どのようなスキルが求められるのか。各金融機関との対話では、以下のとおり、コンプライアンスに関係する知識を中心に多様なスキルが必要であるとの意見が聞かれた。

- 役職員は、関連法令やルールについて趣旨や背景を含めて習熟するとともに、プリンシプルベースで物事の是非を検討する判断力やリスクオーナーシップといったマインドセットを備えることが求められる。

コンダクト・リスク管理を担う部署の役職員については、こうしたベースのスキルに加えて、リスク管理の専門知識や法的素養を身に付けることが必要であり、「これをどのように組織としての振る舞いに落とし込むことが効果的か」といった行動科学的な視点の導入も試みる価値がある。

また、企業が、複雑化・広域化する経営環境にリスク管理を適応させていくには、企業経営、グローバルな金融市場や規制の動向、財務会計、IT/DX、サステナビリティといった関連領域の知見を豊富に持つことが有益である。（銀行）

- コンダクト・リスク管理を担う部署の役職員には、一般的な教養・常識力³⁰、法令・社内ルールに関する知識³¹、情報収集能力・アンテナの感度³²、ITの素養³³、説明力³⁴が必要である。（銀行）
- 契約者を含めた各種外部ステークホルダーと直接の接点を有する部門における実務経験、組織・人の行動と各種データとの関係を結び付ける仮説思考力、データ分析力は、幅広い部門の役職員に必要である。（保険）

³⁰ 法令・社内ルールの外側にある規範や倫理を議論する上で必要となる感覚、業務内外の知見。また、それらを踏まえて判断・行動できる能力。

³¹ 法令・社内ルールとその外側にある規範や倫理との境界に関して議論するための知見。

³² 幅広いコンダクト・リスクを検知する能力、ムービングターゲットであるステークホルダーの期待を継続的に捉える能力。

³³ 領域が広く、複雑なコンダクト・リスクをモニタリングするために必要なIT技術に係るもの。

³⁴ 意識・行動を変えるため社員に継続的に訴える能力、研修講義・資料作成を担う能力。

- コンダクト・リスクを適切に抑制する上で、まずは現場の管理職が個々の部下のコンダクト（行動）に目を配ることや、上席者が部下にとって良い相談相手であること、職場において心理的安全性が確保されていることが重要である。（証券）

IV. 内部監査

金融庁の課題認識

激しく変化するビジネス環境の下、自らが直面するリスクを適時適切に把握し、及びコントロールしながら事業を推進する態勢を構築・維持することが必要であり、そのためには、内部監査の高度化に取り組むことが重要である。

一方、企業文化から生じるリスクや潜在するコンダクト・リスクを定量・定性データから明らかにし、被監査部門との間で認識を共有して改善提案を行う難度は高い。

今回の対話では、各金融機関において、どのような着眼点、検証方法で企業文化及びコンダクト・リスクに対する内部監査を実施しているのか、当該監査についてどのような課題を抱えているのかを中心に確認を行った。

対話結果の概要

対話先金融機関は共通して、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³⁵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[V. 参考事例(8) 企業文化に対する監査]。具体的には、[II. 健全な企業文化の醸成]の[①]～[⑤]に示し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³⁶を主な着眼点として、役職員へのインタビュー、アンケートや各種資料(規程・運用ルール、議事録、研修資料等)の確認を通じて検証を行っていた。検証方法としては、主に、企業文化に関する取組みが、規程・運用ルールに基づき適正に実施されて

³⁵ 『金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題』は、内部監査の成熟度水準における第四段階(信頼されるアドバイザー)を実現するための主な取組みの一つとして「企業文化(カルチャー)に対する監査手法」を挙げている。

【金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題】

https://www.fsa.go.jp/news/30/naibukannsa_report5.pdf

³⁶ (1) (内外の環境変化を踏まえた)行動規範の改定状況、(2) 行動規範の実践に向けた取組状況(研修の実施状況等)、(3) 行動規範の浸透状況を確認する監査を実施している。

いるのかといった準拠性に焦点を当て³⁷ており、企業文化そのものの評価（健全・不健全）は行っていなかった。企業文化の評価を行うことの難しさについて、対話では、企業文化の検証においては定量的なアプローチを用いることが困難であり、アンケート結果も感性評価によらざるを得ない中、内部監査人が企業文化又は企業文化から導かれる潜在的なリスク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³⁸といった意見や、何が望ましい行動なのかは時々の社会の要請や顧客の期待、当該企業が置かれている状況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³⁹ことから、内部監査人としてよるべき正解・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といった意見が聞かれた。

コンダクト・リスク管理に対する監査⁴⁰については、コンプライアンス・リスク、事務リスクなどといった既存のリスクカテゴリーに係る監査においてコンダクト・リスクの観点も意識した検証を行っていた。

³⁷ 準拠性の検証にとどまらない取組みとしては、「顧客本位の業務運営に反する行動が懸念される場面における営業拠点管理者の行動パターン」の検証によって「あるべき行動に反する行動パターンの存在やその背景にある原因を特定」した事例が、『金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）』で紹介されている。

【金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）】

<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ia/20240910.pdf>

³⁸ 『金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）』は、「企業文化（カルチャー）に関する監査においても、その結果を被監査部門との間で認識を共有化させるには難しさがあることが窺える。」と評価しつつも、「経営陣等の支援を求めつつ、被監査部門へのリスクオーナーシップ醸成の取組を継続すべきである。」と述べている。

³⁹ 『金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート（2024）』では、先進的な金融機関における特徴的な好事例の一つとして、「ポジティブな企業風土がネガティブ要因になっているとの課題（仮説）を設定して検証を実施」した事例を紹介している。

⁴⁰ 『金融機関の内部監査高度化に関する懇談会「報告書（2025）」』は、「金融機関においては、顧客ニーズや内外環境が多様化・複雑化する状況下で、適正な商品・サービスの適時の提供と、それを支える健全な業務運営の確保が求められている。」との前提の下、「内部監査部門は、経営判断の適切性を保つための重要な情報源であり、経営陣が組織の業務運営状況を把握する上でも内部監査部門とのコミュニケーションが重要な機会の一つとなり得る。」と論じている。こうした指摘は、ステークホルダーの期待によって変化するコンダクト・リスクを管理する場合にも当てはまるものと思われる。

【金融機関の内部監査高度化に関する懇談会「報告書（2025）」】

<https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/siryou/20250620/houkokusho.pdf>

V. 参考事例

（１）企業理念の策定・改定

- 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）当社の理念を共有し、あるいは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という考え方の下、プロジェクトを開始した。

パーパス策定が求められる背景などの基本知識を研修で共有した上で、まずは役職員個人のパーパス（当該役職員が大切にしている価値観や判断の軸）について考える時間を多く確保した。自らの仕事とグループの存在意義や理念とのつながりを考える機会を設け、モチベーション喚起やパーパスへの共感につなげた。研修やディスカッションでの意見を基に、所属地域や所属部門、職位、性別、国籍等が多様となるように選抜したメンバーがパーパスの候補を検討し、経営に提案している。グローバルかつボトムアップのプロセスで策定した点がこだわりである。（証券）

- 社員参加型 WG で企業理念の社員への浸透状況を議論する中で「価値観・行動軸」に焦点が当たり、企業理念が社員の拠り所にならなかったのはなぜかについて検討を深めた。企業理念の見直しに当たっては、「自社の社会的意義を社員に腹落ちさせ、内発的動機付けをすることが必要である。」「策定プロセスや浸透策に多くの役職員が関与して、自分事とすることが必要である。」などの意見が出され、社員にとって身近で、かつ、共感できる理念を策定するという方向性が示された。

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、経営と社員との距離感が縮まり、経営と社員とが一緒に取り組む姿勢に変わってきた。経営にとっても社員にとっても、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。（銀行）

- 行動規範について、外的要因（法規制、企業不祥事、他社の行動規範）及び内的要因（経営方針、自社の不祥事、社員意識調査結果）の変化を踏まえて、年次改定を実施している。（銀行）

- （理念に掲げる複数の価値観のうち）高い倫理観を持ち誠実に行動することを大前提としているが、例えば、「顧客本位」を「顧客からの要請に応えるためならば、社会規範からの多少の逸脱はやむを得ない」と曲解するようなことを防止すべく、「誠実・法令遵守を大前提とした顧客本位」であることを明確化した。（銀行）

（２）縦のコミュニケーション

- 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かが重要で、トップが社員にとってピントのずれた話をするすると逆効果になる。そのため、意識調査における各部門の傾向を分析したり、各部門に設置しているカルチャー担当者と協議したりして、社員に伝えるべきことをよく検討している。原稿は作らず、トップが自分の言葉で語っている。（銀行）
- 経営トップのキャラバンでは、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。各回の質問回答は QA 集にまとめて、イントラネットに掲載している。（銀行）
- 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している。好事例や悩みの共有、対話、社員からの質問に対する回答などを通じて企業理念の共鳴を図る。模様はイントラネットで配信している。（銀行）
- 経営から発するメッセージについて担当者が案文を用意しても、経営陣は、驚くほど時間をかけて内容を吟味して、本人の考えとギャップがあれば自分の言葉で置き換えて修正し、その結果、朱筆だらけで返すことが常である。（証券）
- 縦のコミュニケーションの目詰まりについて、既存制度（内部通報制度、ハラスメント対応制度、意見提案制度等）で拾えない意見の最後の受皿として経営トップ直通の意見箱を設置している。多くの意見が投稿されており、一定の効果は出ているものの、投稿への対応に相応のリソースを要している。コスト対効果を高めていくことが今後の課題と認識している。（銀行）
- 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社会的価値の創造や当社のパーパスの実現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。例えば、顧客と接する機会が少ない事務部門においては、自分たちの業務がどのようなバリューチェーンで当社のパーパスにつながっているのかをビジネスフローと併せて伝えている。(銀行)

(3) 横のコミュニケーション

- 金融商品・サービスの組成・販売の改善に向けて、グループ会社「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・伝達する取り組みを行っている。顧客により良いサービスを届けていくため、自らの業務の前後工程を意識して、グループ会社に感謝を伝え合いながら、今後の業務高度化について議論している。(銀行)
- 社内 SNS を積極的に活用している。生成 AI の使い方について部署をまたいでコミュニケーションしたり、NISA 推進の企画について部店を越えて共有し、又は共同取組を実施したりと、役員を含めて自発的に利用している。業務外でも、趣味のコミュニティ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。(銀行)
- 横のコミュニケーションの目詰まりについて、社員アンケートから、「業務ひっ迫でヨコが見えない。」「言ったもん負けになる。」という課題を把握している。
与えられたミッションを自分の責任として最後まで全うするという良い面の裏返しとして、引き取った業務は自己責任で全うしなければいけないという風潮があり、デマケーションや庭先掃除といった行動がみられる。このため、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（フレックス、テレワーク）を進めるとともに、組織横断で、取り組んだ役職員をしっかりと評価する仕組みの導入も検討している。(銀行)

(4) 適切な動機付けによる企業理念の実践

<グッドコンダクトへの賞賛>

- (1) 事業部門やグループ会社に対する業績評価において、リスク顕在化の未然防止につながるグッドコンダクトに対して CCO や CRO の所見で加点評価する、(2) 役職員の貢献評価において、「お客さま本位の取り組み・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・工夫している。(銀行)

- 違反行為は厳正に処罰する一方、推奨行為については「明示的に褒める・評価する」ことを通じて、周囲を感化して好影響を与え、健全なカルチャーが波及していくことを目指している。(銀行)
- 感謝や称賛の気持ちを、サンクスカードでカジュアルに伝え合うことができるツールを試験導入している。多くの社員が利用しており、一定の効果を認識している。(銀行)
- 提案量、保有資格、運用提案、顧客評価、成約状況などの指標を基に、顧客満足の追求と結果としての収益を体現している営業担当者を部店長が推薦、本部で総合判断の上、顧客本位を実践するマイスターとして認定している。(銀行)
- 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」を実施している。(銀行)

<人事制度改革>

- 「チャレンジ」する組織を目指す観点から、不正行為などを減点する制度に加えて、「チャレンジ」などを加点する制度を設けたが、本来求められる水準以上の高難度の挑戦でないと「チャレンジ」にならないとしていたため、申告する社員は少なかった。そのため、チャレンジのハードルを下げて、小さな取り組みでもまずは申告させ、チャレンジする組織風土作りに取り組んでいる。(銀行)
- 「自ら考え、挑戦すること」を促進するために、人事評定上、従来の延長線上にない成果の創出を目的とした「挑戦」に関する目標を設定できるようにした。当初は全社員一律設定としていたが、社員のより自発的なチャレンジを推し進めていく観点から、目標設定を任意とする運営に変更したものである。くわえて、社内表彰制度とも連動させ、挑戦によって大きなインパクトを残した取り組み、また成果とならなくともプロセス面で模範となる取り組みについて表彰する制度を新設した。(保険)
- 会社からの異動発令だけではなく、企業理念に即したキャリアを自ら模索・形成することを促進する人事制度に改定した。自律的キャリア形成に向

けて、自らが目指すキャリアへの実践の機会（例えば、公募異動、新規事業提案制度、若手の早期抜擢）を提供している。（銀行）

（５）社員参加による企業理念の実践

- 社員中心の企業風土変革として工夫した点は、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こと。コンサルタントに支援を依頼したが、社員中心の活動とするため、施策等を能動的に提案することはせず、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。WG の活動状況や経営側との議論の内容は全社員に公開している。

施策を推進するフェーズ以降は、実効性を確保するため、WG ではなく各所管部において取組みを進める形とした。取組みの全体を統括する担当役員及びプロジェクトチームを設置して、企画推進を担わせた。（銀行）

- 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している。

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（例えば、企業理念の体現者による伝道活動）を企画・実施している。

活動内容を社内イントラネットに掲載したりラジオ形式で配信したりするなど工夫している。（銀行）

- 地域のためにパーパスを体現する社会貢献活動を実施している。社員が自ら考え、地域と対話しながら、例えば、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。会社は活動費用を支援している。（銀行）

- 毎年、「コンダクト標語」を募集している。多くの応募があり、役職員にとって、望ましいコンダクトとは何かを再考する機会となっている。社員投票とマネジメント層による選考で優秀作品を表彰している。（証券）

（６）業務削減・効率化

- 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。不要・過剰な業務を削減することを第一としつつ、IT を活用した業務の自動化、業務プロセスの共通化、外部委託も検討しながら進めている。（銀行）

- 業務範囲も広がり、スクラップをしないと新しいことはできないため、時代に合わせたベストな組織の在り方を模索しながら進んできたが、まだ発展途上であるとの認識の下、デジタルツールを活用した業務の削減にも取り組んでおり、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している。(銀行)
- 「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している。(保険)
- 業務削減・シンプル化では、特に手続・ルールの見直しに注力している。これまでも様々な意見を受けて改善を検討してきたものの、進捗は芳しくなかった。拠点からの改善要望を集め、各所管部で「どうすれば変えられるのか」という姿勢で検討している。(銀行)

(7) 各金融機関が特定したコンダクト・リスク

- 法令違反や不適切販売などの一般に不祥事といわれる事象に加えて、オペレーションミス、システム・リスク、サードパーティー・リスク、人権侵害リスクなど、企業価値の毀損につながる事象を幅広くコンダクト・リスクとして特定している。(銀行、証券、保険)
 - ✓ 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)

(8) 企業文化に対する監査

- 正しく行動する「判断軸」の形成や正しい行動を促す「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している。今後、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。(銀行)
- 支社・営業拠点に対する監査においては、「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、支社・拠点の組織風土・統制環境を把握・検証している。(保険)
- グループ会社がコンサルタントのコソーシングを活用して企業文化（リスクオーナーシップ、部門間コミュニケーション、セクショナリズム）の監査を実施している。監査の知見はグループ会社間で共有し、ノウハウを蓄積している。
役職員に対するアンケートで工夫した事項として、匿名とする一方、回答者の属性を把握するため「部門」「職位」「ロケーション」を設定。設問内容についての理解を促すために表現を分かりやすいものとし、用語の解説を加えたほか、回答率を上げるためリマインドを繰り返し実施している。(保険)
- 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、統制所管へのインタビュー（部門長ヒアリング、担当所管への書面質問・ヒアリング）のほか、文書の検証（取締役会、経営会議等の経営陣への報告資料、WG・PT における検討状況資料等）を中心に確認している。別監査の「本社監査」や「支社監査」で実施しているサンプルインタビューの結果も参考にしている。(保険)

(以上)