

保険・年金 フォーカス

リスク文化の重要性

強いリスク文化はどのように構築すべきか？

保険研究部 主任研究員 篠原 拓也

(03)3512-1823 tshino@nli-research.co.jp

1—はじめに

企業経営においてエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)を行う際には、そのベースに適切なリスク文化が必要となる。特に、金融機関では、ERMの技法や取組事例の活発な研究と同時に、その一方で、リスク文化の研究も進められている。以下、次章から第4章にかけて、アメリカのアクチュアリー会の冊子記事¹等をもとに、リスク文化の重要性を概観することとしたい。²

2—リスク文化の概念と特徴

まず、リスク文化の定義や、考え方について明らかにする。

1 | リスク文化とは

企業は、様々な手法を用いてリスクを把握し、評価し、適切な処置を行う。しかしながら、企業ごとに経営目標は異なり、経営環境や資源の制約にも違いがある。このため、適切な処置の内容は企業ごとに異なることとなり、各企業が自立的にリスク対処の意思決定をする必要がある。リスク文化については、いくつかの定義があるが、例えば、専修大学の上田教授は、次のように定義している³。「リスク文化とは、損失およびチャンスの不確実性を含むリスクの意思決定を下す際、その判断の拠りどころとなる企業内の非公式な行動規範や価値観をいう。」

2 | リスク文化の強弱

欧米では、保険会社などの金融機関が、年次報告書等で、「当社は強いリスク文化を有しております」という主旨の主張をすることが多い。一般に、強いリスク文化とは、役員や従業員が企業の持つ価値

¹ “Describing Risk Culture” Tim Cardinal (“The Actuary” (Society of Actuaries), August/September 2012 - Volume 9, Issue 4, pp24-30)

² 本稿の第2章から第4章までの日本語表現の責任は、執筆者が負う。

³ 「リスク文化と企業価値最適化のリスクマネジメント」上田和勇（専修ビジネス・レビュー(専修大学, 2006) Vol. 1 No. 1: pp93-101)

観を、質的にも量的にも、十分に理解している状態を指す。強いリスク文化は、従業員のERMへの参画を促し、対話を引き起こす。このことは、従業員が効果的、独創的に、経営戦略や戦術に関する検討を行うことにつながる。一方、弱いリスク文化においては、役員や従業員の理解が乏しく、規則や懲罰のような強制力が必要となる。この場合、リスク管理は、チェック表に沿った確認として行われ、組織内の対話があまりないまま、所定の手続きに従って、報告書が義務的に作成、提出される。

企業の文化の強弱は、社内の従業員間の対話の内容に現れる。例えば、過去に直面した課題やニアミスの事案、判断に問題があったが結果オーライであった事案、十分検討したのに失敗に終わった事案などが、よく話し合われている企業には、強いリスク文化が根付いていると言える。

3 | 組織の構造

組織の構造には、組織自体の構造と、組織化の構造がある。組織自体の構造は、組織内の階層や部門の数などを指す。一方、組織化の構造は、従業員等の行動を規定する方針や手続きを表す。

組織の階層が多いと、従業員間の距離感が増し、意思疎通の障害となる。これは、リスク情報を入力した人と、それを解釈し、それに基づいて判断をする人の間の対話を減らす原因となる。

組織化の構造として、図表1に示す4つの要素がある⁴。一般に、従業員の裁量が大きい柔軟な組織では、これらの要素は生じにくい。

図表1. 組織化の構造の4つの要素

- (1) 専門化：個々の従業員の職務範囲が狭く、多様性が限られる度合い
- (2) 標準化：組織やその行動が、規則や業務手続きに支配される度合い
- (3) 形式化：規則や業務手続きが文書に規定される度合い
- (4) 集権化：経営陣に権限が集中する度合い

組織が柔軟であれば、従業員が、独自の考えを持ったり、誰とでも自由に意思疎通をしたり、新しいアイデアを試したりすることが可能となる。

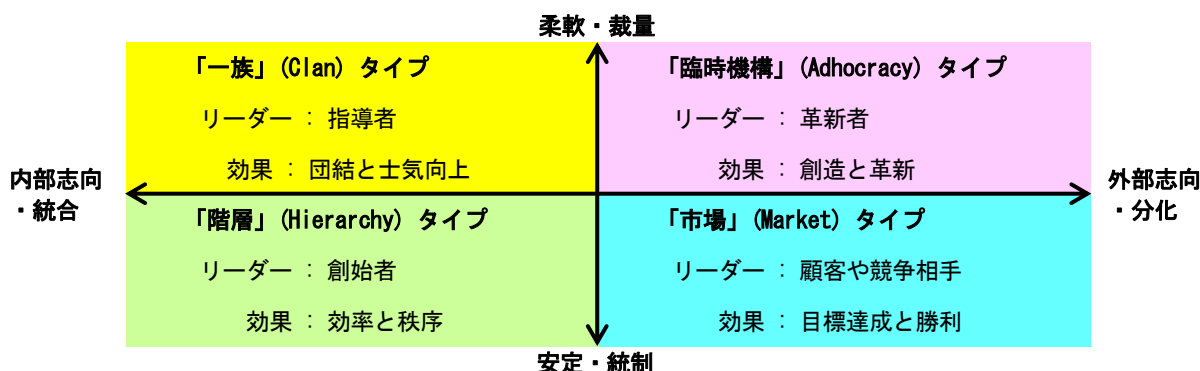
方針や規則のみを通じてリスク管理を行うと、従業員の変化への対応力を損ない、かえって、リスクを増やす場合もある。即ち、あらかじめ設定する方針等と、状況に応じて下す判断の間で、適切なバランスをとる必要がある。

※注記4の資料の「表1 アストンの主な構造変数」等をもとに、筆者作成

4 | 組織の文化のタイプ

組織の文化は、図表2に示す通り、2つの軸に基づいて、4つのタイプに分けることができる。⁵

図表2. 組織の文化の4つのタイプ



※注記5の資料の“Figure 3.1 The Competing Values Framework”等をもとに、筆者作成

⁴ 「アストン研究の批判的検討」 榎原清則（一橋大学研究年報. 商学研究, 21(一橋大学, 1979)):pp51-84)より抜き出し。

⁵ “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (John Wiley & Sons, 2006) による。

「一族」タイプは、通常、居心地のよい職場となる。従業員への委任と、従業員の忠誠がベースとなる。「臨時機構」タイプは、重大なリスクの引き受けの際に用いられることがある。従業員の活気が増す傾向がある。「階層」タイプは、形式を重視する。秩序が保たれた職場となりやすい。「市場」タイプは、常に業績を意識する必要があり、仲間との競争が重視される。従業員にとって仕事がしにくい職場となる場合もある。

いずれも長期の業績達成のために重要であり、通常、組織にはこれらの要素が全て必要となる。組織は、4つのタイプの要素が様々な比重で混合されて構成されている。企業内では、組織ごとに役割や責任が異なり、リスクに対して違う意見や態度が生じる。この違いから従業員間の対立が生じると、組織の機能が麻痺する恐れがある。従業員間の対話を進めることにより、健全なERMを実現し、適切な判断へとつなげることが重要である。

3—強いリスク文化の構築

リスク文化は、ERMの基盤をなしている。効果的なERMの実施のためには、強いリスク文化の構築が欠かせない。

1 | 組織の変化への対応

組織は、常に内外からの変化の圧力に直面している。内部圧力として、会社の目標と実績の相違や、企業としてのライフサイクルが挙げられる。外部圧力としては、諸規制の動向、社会的価値の変化、人口変動、グローバルな相互依存関係の進展、科学技術の進歩、などが挙げられる。

組織は、変化に際して、従業員等の理解不足や、見解の相違などのために、抵抗に遭うことがある。このような場合、どのように人々の行動変化を促すか、が最大の課題となる。

変化には、適切なリーダーの存在が必要となる。リスク管理を担うリーダーとして、チーフ・リスク・オフィサー(CRO)という役職が設置される会社が増えてきている。リスク文化に問題がある場合、CROはそれを変化させるように取り組む必要がある。リスク文化の劇的な変化が必要な場合、外部の人材が活用されることもある。これは、内部から変化を図ることが難しいためである。ERMには、リスクのサイロ⁶(個別部門等)を分解するのに加えて、文化のサイロを分解する役割もある。

2 | リーダーシップ

リーダーシップは指示を通じて、個人や集団に目標を達成するように影響を与える手段である。優秀なリーダーは、物事を正しく行う「戦術」よりも、正しい物事を行う「戦略」に関心を持つ。戦略を実現するためには、ビジョンを設計してそれを伝える能力、多くの関係者と連携して支援を得る能力、悪条件下でも信念を貫く能力、結果を得るために適切な文化を構築する能力、などが必要となる。

リーダーには、相互交流的なリーダーと、変革的なリーダーの2つのタイプがある。

相互交流的なリーダーは、部下が仕事に何を望んでいるかを理解し、業績と報酬の関係を明確化する。業績に問題がない限り静観し、臨時の報酬や、特別な行動といった経営スタイルをベースとする。

変革的なリーダーは、組織の成果、ビジョン、戦略実現の必要性を部下に理解させ、組織の達成水

⁶ ERM以前は、通常、個別部門や機能領域ごとリスク管理が行われていた。この部門や領域のことをサイロと呼んでいる。

準の高度化に向けて、継続的に改善を図る。従業員が忠誠心を高く持ち、自分の活動範囲外の業務を遂行するような場合、変革的なリーダーが強い影響力を持っていることが多い。

これら2つのタイプのリーダーを統合することで、リーダーシップは最も効果的なものとなる。

3 | リスク文化の監査

文化の監査⁷は、文化の価値観を把握し、評価するための方策である。監査には、事前の計画や準備が必要であり、監査手続きは長期に渡る。

具体的には、図表3に示す手段がある。一般に、弱い文化は、監査での厳しい評価に耐えられない可能性が高い。一方、強い文化は、評価に学び、監査を経営改善の機会であると歓迎することが多い。

図表3. 文化の監査の手段

- ① 新任従業員が専門知識を身に付ける際の手続きや内容を分析
- ② 過去に発生した重大な事故への組織の対応を分析
- ③ 文化の創始者や現在のリーダーの価値観や考え方を分析
- ④ 他の分析で見つかった不合理な事象を探求

※注記1の記事内容をもとに、筆者作成

通常、文化の監査では、リスク文化について、次のことが問われる。

- ・組織は、ベスト・プラクティス⁸を設定し、それを従業員の間で共有しているか?
- ・リスクに関する従業員の間での対話は、組織内に広く、深く、根付いているか?
- ・リスクに関する従業員の間での対話は、事業の最終局面のみならず、初期段階から行われているか?

4 | リスク文化の病弊と、変革的なリーダーの役割

リスク文化が、問題を抱えることもある。リスク文化の病弊とは、役員や部門長が独裁者となり、従業員がそれに従うイエスマンとなる「独裁病」を指す。独裁者となった役員等は、問題立案、解決策、アイデアをとり仕切り、従業員による問題の提起やアイデアの提案を制限する。この状態では、リスク管理の担当者は、決められたERMのみを実施し、それ以上、ERMの高度化を図ろうとはしない。従業員は、自分の仕事に必要なことだけを知り、それが会社全体とどう関係しているかを知ろうとはしなくなる。規則や方針は、従業員が責任を持ったり、判断のスキルを磨いたりすることを抑制する方向に設けられる。

この病弊で、よく見られる事案として、長期計画を立案せず、これまでの成功や失敗の根本原因を理解しないまま、短期間に、脅迫的な圧力に駆られて反射的にリスク対処をするケースが挙げられる。事前の対策を十分に行うためのインフラの確保、体制の整備、業務手続きの策定は行われない。このようなリスク対処法をとる限り、危機は永続してしまう。業務の責任は、企業内の政治力によって転嫁される。その結果、おとなしい従業員が、不適当な役割を演じさせられてしまう。こうして、従業員は士気が下がり、疲弊してしまう。

このような場合、変革的なリーダーは、自らのリスク管理への関与を強める。例えば、自分が誤っているときには、率直にそれを認める。リスクの発生現場に自ら出向き、直接、情報を収集する。従業員を信頼し、責任を負う。判断者を一人に絞り、指揮系統を一本化する。このような変革的なリーダーが従業員の貢献を評価すると、従業員は、ベストを尽くそうとする気持ちが、かき立てられる。

⁷ 英語では、cultural audit。企業の方法や行動が、従業員や顧客などに受容されているかどうかを確認するための調査を意味する。

⁸ 仕事を行うために、最も効率のよい技法、手続きなどを指す。

4—リスク文化に関する問題事案

欧米の保険会社で発生した事案を2つ紹介⁹し、リスク文化の重要性を確認する。

1 | リスク管理部門へのリスク情報の伝達が欠如した事案

ある保険会社は、従業員全員がリスク管理者としてリスク関与を行うとした。経営陣やCROは、リスク管理が根付いており、従業員が自由に意見交換をできる強い文化が構築されている、としていた。

しかし、その文化は、リスク管理部門の従業員にとっては、壁となっていた。例えば、リスク管理部門の従業員は、商品や運用の部門への立ち入りが禁じられ、部門間の対話から外されていた。

リスク管理部門の担当役員は、社内会議に参加していたが、会議の内容を担当部門にほとんど知らせなかった。その結果、リスク管理部門の従業員に、リスク情報が行き渡らない事態となった。

2 | 職務権限付与が不十分なため、リスク管理が形骸化した事案

別の会社は、早くからERMを導入し、CROを任命していた。リスク・アペタイト¹⁰などを定義し、定期的なリスク観測を実施しており、強い文化が構築されている、としていた。

しかし、従業員は責任や職務権限をほとんど有していなかった。討論を行う際、誰がどのような質問を発することが許されているか、といったことが会社の文化や従業員行動の中で教え込まれていた。

リスク観測で保有株式が危険な状態にあるとのサインが示されたが、政策目的の保有であり問題ないとして見逃され、数年間放置された。その結果、会社剰余の3割を損ない、格付け低下を招いた。

5—おわりに（私見）

リスク文化は、ERMの基盤となるものであるが、目に見える形に現れるものではない。そのため、それを直接把握したり評価したりすることは困難であろう。また、リスク文化は、企業が長年に渡って築いてきたものが多く、問題があった場合に、変化や改善を図ることが容易ではないと考えられる。しかし、リスク文化は、企業が存立する拠りどころであり、長期に渡る企業活動の成否を決定づける重要な経営の基礎と位置づけることができる。

前章までに概観したように、リスク文化は、結局のところ、従業員一人ひとりのリスクに対する意識の醸成、即ち、人材育成に帰着するものと考えられる。その醸成のための奇手や妙手はなく、日々の業務を通じた、地道な教育・指導の取り組みこそが王道と言える。強いリスク文化を構築するためには、他社や他業界の事例を参考にしつつ、人材育成の取り組みを着実に進めることが重要と考えられる。

⁹ 注記1の記事に記載されている事案を紹介するものであり、筆者は、各事案について、記事以上の情報を有していない。

¹⁰ リスク・アペタイトについては、「[アペタイトに基づくリスク管理—リスク管理は経営にどのように活用できるか?](#)」篠原拓也（保険・年金フォーカス(ニッセイ基礎研究所)、2014年7月29日)を参照。