



カルチャー醸成と コンダクトリスク管理

PwC Japan有限責任監査法人
2026年3月12日(木)

講師紹介



おおむら やすもと

大村 泰元

PwC Japan有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 マネージャー

- ・ 外資系コンサルティング会社に入社。戦略策定・業務改革・IT導入プロジェクト等を通して企業変革を支援。その後、創造的な企業カルチャーを持つことで知られる大手IT系企業に転じる。
- ・ 同社人事としてカルチャー醸成、経営幹部人材の育成に携わる過程で「働く人が自ら組織に変化を起こしていく」メカニズムを探索。人材・組織心理に関する知見を深めた後、PwCに参画。
- ・ PwCでは企業カルチャーの醸成、ガバナンス・リスク・コンプライアンス領域における心理学的知見の活用・融合を取り組みテーマとしている。



こだいら ひであき

小平 秀明

PwC Japan有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部 マネージャー

- ・ 大手電子部品メーカーグループの人事部門、コンサルティング部門を経て現職。人事評価・報酬制度設計や企業理念浸透等の実務経験を活かし、リスクマネジメント、コンプライアンス、カルチャー醸成、カルチャー監査に関するアドバイザリー業務に従事。
- ・ カルチャー醸成およびカルチャー監査に関しては、銀行や保険会社等の様々な金融機関に対する支援実績を有する。その他、直近ではオペレーショナル・レジリエンスの態勢構築支援、サードパーティリスク管理の態勢構築支援、危機管理態勢の高度化支援等も行っている。

※ 本講義内容に含まれる意見は講師の私見であり、PwCおよび所属部門の正式見解ではありません。

<要点>カルチャー醸成とコンダクトリスク管理における内部監査の役割

カルチャーおよびコンダクトのいずれもルール化が難しい「役職員の日常行動」を対象としています。現場の実態を踏まえ、日常行動に影響を及ぼす公式的・非公式的な要因に内在する課題を特定し、改善に向けた提言を行うことが内部監査の役割と言えます。

高まるカルチャー醸成と コンダクトリスク管理の重要性

- 金融機関や金融市場の公正性に疑義を生じさせる不祥事が依然として発生しています。
- 従来、金融機関はリスク事象に対する内部管理態勢を構築してきました。
- 今後はその対象に目に見えない「カルチャー」や、常に変わる顧客期待に応える「コンダクト」といったも含めることが求められています。



内部監査の役割

- 「カルチャー」や「コンダクト」に影響を与えるのは企業内の公式的な要因(例: 人事制度や業績評価制度)ばかりではありません。
- 職場におけるコミュニケーションの形態や組織の縦割り等、非公式的な要因も多大に影響を及ぼします。
- 内部監査は役職員の意識、行動に影響を及ぼす要因を理解し、改善に向けた提言を行うことが重要となります。

本日の内容

2025年6月に金融庁より「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」(以下、対話結果レポート)が公表されました。本日は対話結果レポートを参考にしながらカルチャー醸成とコンダクトリスク管理について解説させていただきます。

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

本日の内容

1. カルチャー醸成

1. カルチャー醸成の取り組み
2. カルチャー。監査

2. コンダクトリスク管理

1. コンダクトリスク管理の高度化
2. コンダクトリスク監査

※ 本資料では「企業文化」「組織文化」「カルチャー」を同義語として使用しています。

金融庁が公表した対話結果レポートの概要

2025年6月に金融庁より「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」(以下、対話結果レポート)が公表されました。

昨今の金融機関による不祥事を受けて、健全な企業文化の醸成およびコンダクトリスク管理の高度化への期待とともに、考え方や取組事例が紹介されています。

背景と課題

- 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。
- 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り組みに終わりはしない。

対話結果レポートの内容

- 健全な企業文化の醸成およびコンダクトリスク管理に係る取り組みについて金融庁と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ている。
- 広く金融機関にて、健全な企業文化の醸成およびコンダクトリスク管理の高度化に向けた取り組みが進められていくことを期待。

出所: 金融庁「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年6月)」を基に講師が作成

1

カルチャー醸成

1

カルチャー醸成の取り組み

対話結果レポートが示すカルチャー醸成の考え方と取組事例 1/2

金融庁は、金融機関との対話で確認された取組事例をPDCAサイクルに沿った5つのプロセスとして分類し、紹介しています。

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となる。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となる。
- ・ 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、その時々々の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。

対話結果の概要

- ・ 各金融機関にて、どのようなプロセスで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確認。
- ・ 対話先金融機関は共通して、自らの過去の不祥事を踏まえて企業文化改革の取組みを開始し、強化していた。また、事業環境の変化に適応するため、挑戦、変化、スピード等の「攻め」の価値観の浸透にも取り組んでいた。各金融機関が実施している個々の取組みを、PDCAサイクルに沿った5つのプロセスに分類。

出所：金融庁「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年6月）」を基に講師が作成

対話結果レポートが示すカルチャー醸成の考え方と取組事例 2/2

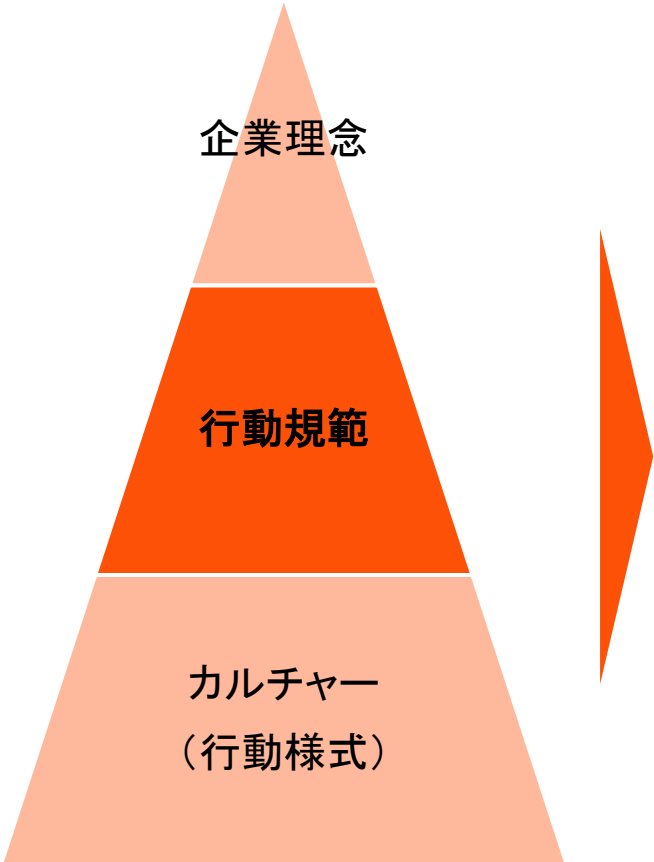
健全な企業文化の醸成に向けては、目指す企業文化を起点としたPDCAサイクルを回していくことが重要であるとしています。
(さらに詳しい醸成方法については後掲のP.13を参照)

分類	事例	考え方
Plan	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	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。
Do	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、小冊子等にて役職員へ周知 - 企業理念の自分事化(事例研究等)	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。
	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)	役職員が企業理念に基づいた判断・行動をし続けなければ、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。
Check	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	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、改善に繋げることが必要。
Action	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の取り組みを追加実施	

目指すカルチャーの明確化

カルチャー醸成の出発点は役職員のあるべき行動様式の明確化であり、行動規範として明文化し、企業理念と役職員の行動様式との距離を埋めることが有効です。特に、会社全体として目指すカルチャーを定めることが重要となります（一般的にはコンプライアンス領域に限定した行動規範となっていることが多い）。

行動規範の位置付け

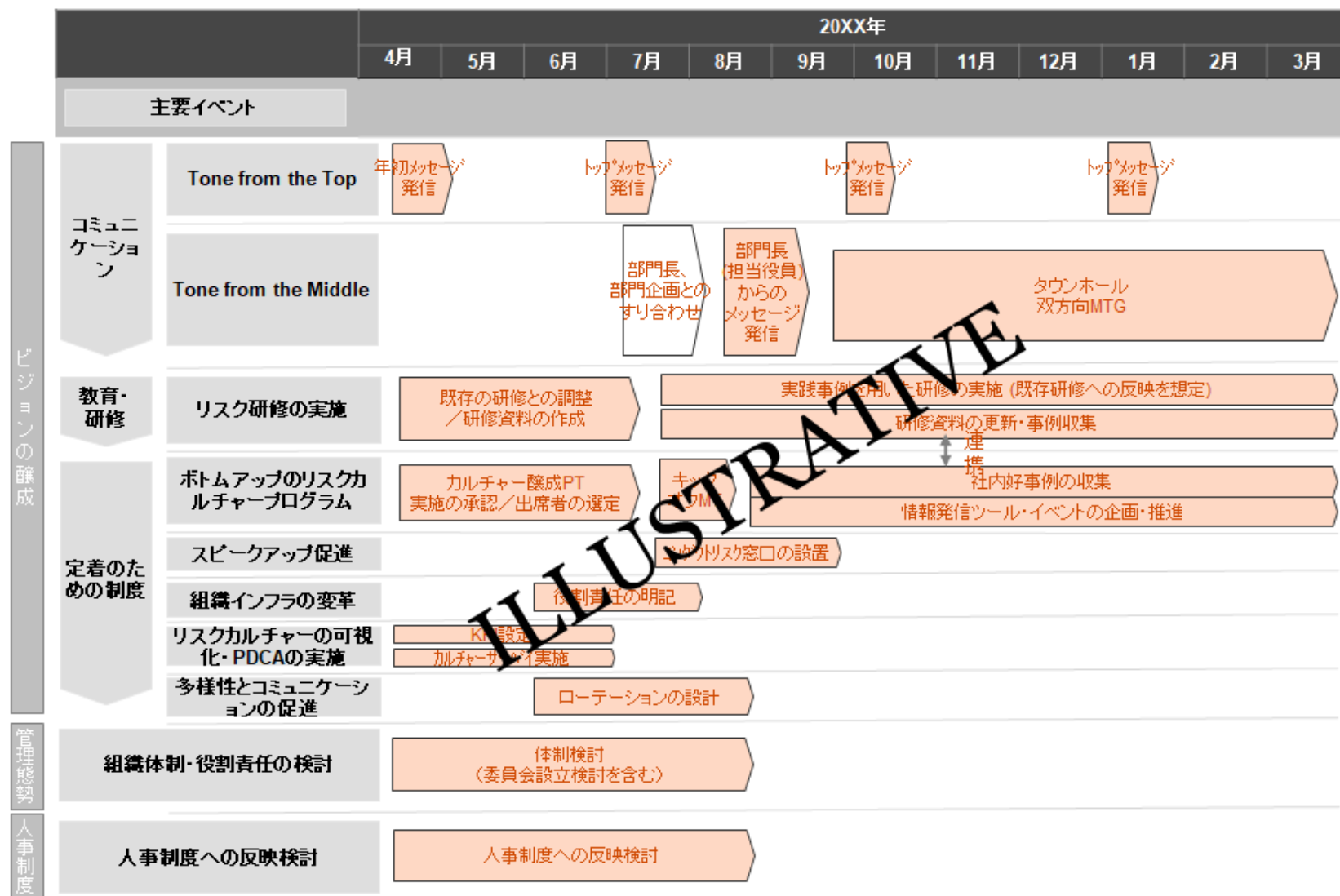


行動規範に含めるべき要素

要素		考え方
①	企業理念	自社が大切にする理念（ミッション・ビジョン・バリュー等）を改めて伝えるとともに、理念との関係性を明確にすることで、行動規範の重要性を示す。
②	トップメッセージ	経営トップの想いや考えをメッセージとすることで、行動規範の重要性や留意点、会社が役職員に期待すること等をストレートに示す。心理的安全性を確保するため、声をあげる重要性や通報者保護に言及することも効果的。
③	管理職の役割と責任	行動規範の内容を会社全体に浸透させるには、中間管理職が自ら模範を示し、部下に伝え、安心して相談できる状況を作ることが重要となるため、その役割・責任を明確化する。
④	判断に迷った際の指針	役職員が実践しやすいよう、各項目でカバーできない場合やジレンマに直面した場合等の基本的な判断基準を示す。
⑤	違反時の対応	行動規範や関連規程に違反した場合や他人の不適切行為を見て見ぬふりをした場合の処分等を示すことで、実効性を高める。
⑥	違反に関する相談・通報	問題事象に気づいた際に声をあげる責任と、報告者・通報者の秘密保護や不利益を受けないこと等について示すことで、声をあげることを促す。

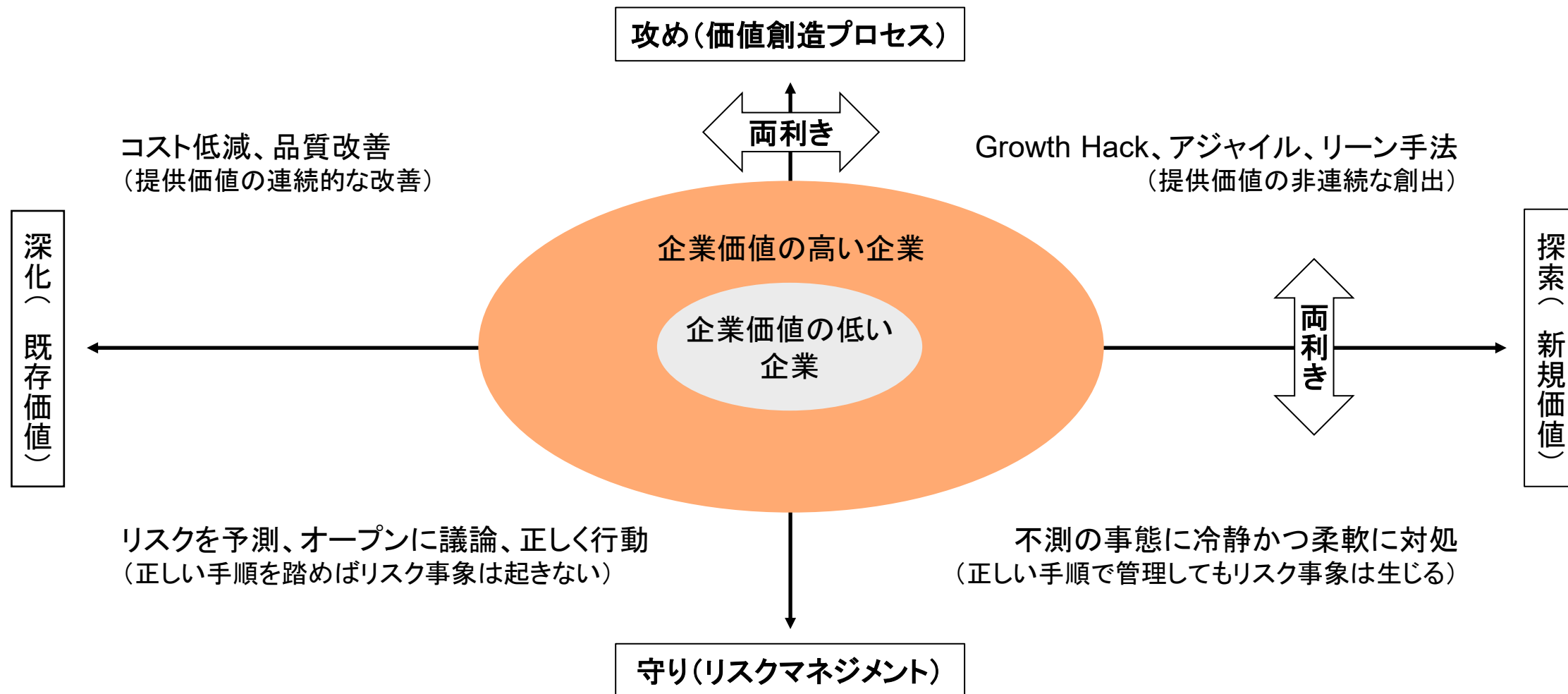
カルチャー浸透計画の策定

カルチャー浸透の取り組みは長期戦となり、複数の部門が連携して取り組むテーマとなるため、全社計画が不可欠となります。



攻めと守りの「両利きカルチャー」とは

不確実性が高まるなかで、企業における守り(リスクマネジメント)と攻め(価値創造プロセス)にも変化が求められています。脅威への備えや連続的改善はさらに高度化しつつ、攻めと守りの新たな発想・手法の探索が求められています。



レジリエンスカルチャーとは 1/2

不確実性の高い時代においては、不測の事態が起こった際に冷静かつ柔軟に対処できるレジリエンスカルチャーの醸成が重要です。

レジリエンスカルチャーとは

- リスクレジリエンスは頑健なリスクマネジメントではなく、柔軟性を兼ね備えたリスクマネジメントを志向する。手続きを定めてシステム化すれば自動的に事業・機能を維持できるものではなく、人がリスクをタイムリーに捉えて事業・機能の断絶を回避し、早期の回復に向けて行動することこそが重要となる。
- いわゆるリスクカルチャーは、現在および将来のリスクを予測し、オープンに議論し、正しく行動することによってリスクを最小化することを目指す(下表のタイプ1に基づく行動様式)。それに対して、レジリエンスカルチャーは、不測の事態は必ず起きるという前提に立ち、そうした事態に機転を利かせて収束させることに焦点を当てる。リスクをいかに最小化するかという発想ではなく、上手く対処することを肯定的に捉え、それを組織力として高めていくことを目指す(下表のタイプ2に基づく行動様式)。

〈 安全マネジメントにおける2つのリスクに対する考え方 〉

	タイプ1	タイプ2
リスクに対する考え方	リスク事象は機能不全、手順を順守しないことで生じる	機能が維持され正しい手順で行っても、状況次第でリスク事象は生じる
リスクへの対応方針	失敗やミスを最小化する	より良い結果を導くことを最大化する
リスクマネジメントの考え方	事前に定めた手順、失敗の原因を分析し、再発防止策を講じる	事前予測、モニタリング、状況に応じた対応、強化学習
人に対する考え方	人は間違える(事前に定められた正しい手順から逸脱する)	人は資源である(人により臨機応変に調整・対応される)

出所:PwC作成

レジリエンスカルチャーとは 2/2

リスクレジリエンスを確保するには、現場での調整力・適応力を許容するカルチャー、現場での自主的・能動的な行動を誘発するカルチャー、それらの再現性を高めるための情報共有や連携を促進するカルチャーの醸成が求められます。

レジリエンスカルチャーの醸成

- タイプ2のレジリエンスカルチャーは、原理原則を経営トップから現場まで認識共有し、そこから先はある程度の権限を与え、創意工夫の中でオプション・可能性を模索しつつ対処するというアプローチ。現場で起きる様々な事象に対して全てを標準化することは難しいことから、現場での調整力・適応力により重点を置いた考え方となる。具体的には、現場での調整力・適応力を許容するカルチャー、現場での自主的・能動的な行動を誘発するカルチャー、それらの再現性を高めるための情報共有や連携を促進するカルチャーに重点を置く。人の可能性に改めて着目した考え方である。

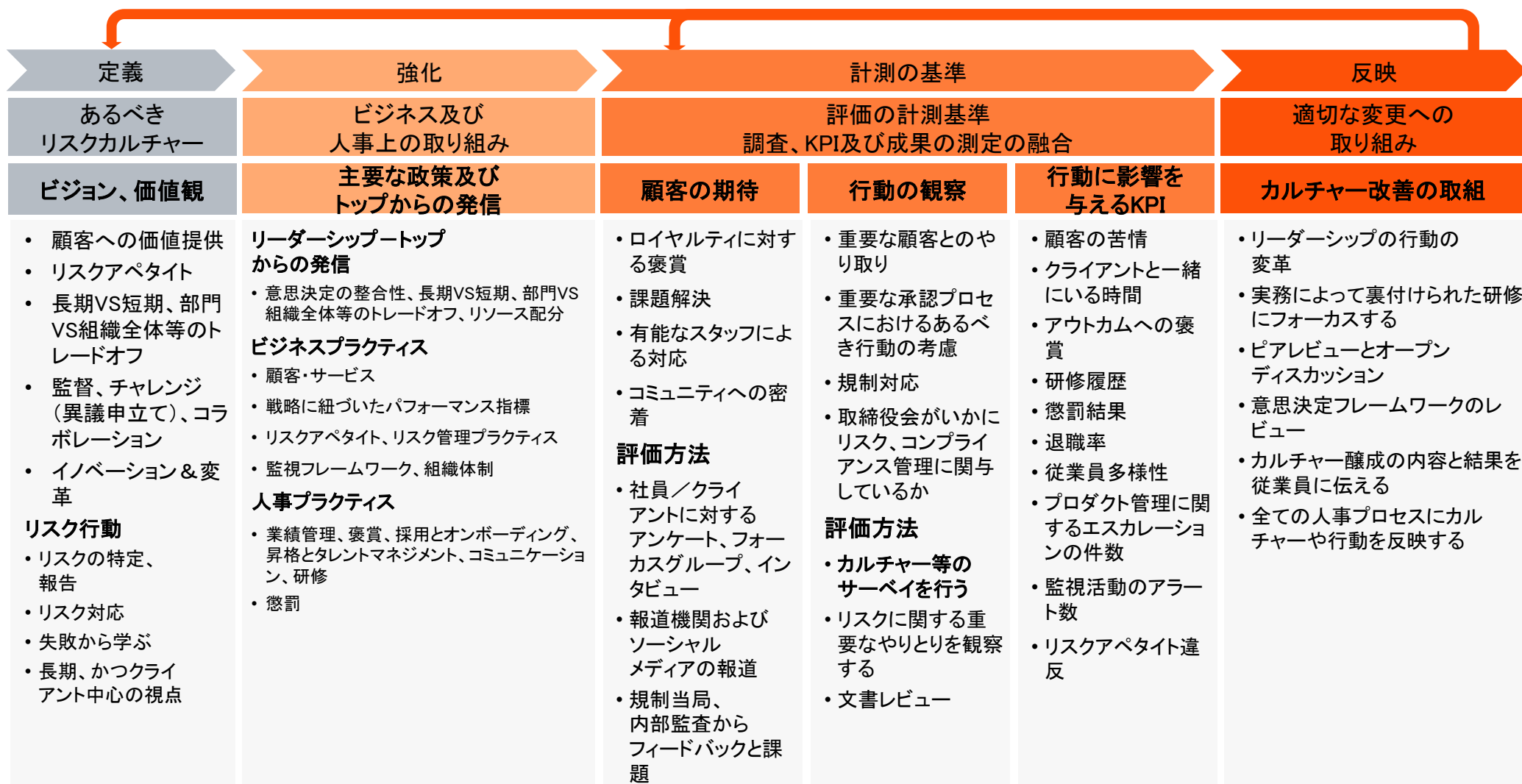
〈 2つのカルチャー醸成のアプローチ 〉

	タイプ1	タイプ2
経営トップの基本理念	・組織内で共有すべき価値観、リスク対応方針を示し、自ら率先垂範する	・原理原則を示し、現場各所での創意工夫による能動的対応を期待する
説明責任・結果責任	・事業・業務の責任者を明確にし、生じた結果に対し説明責任・結果責任を負う	・権限を委譲し、より良い結果を導くための行動を推奨
有効なコミュニケーションと異議申し立て	・疑問を感じた際には、勇気をもって進言する ・3つのディフェンスラインにより必要なチャレンジを行う	・組織内での情報共有、コラボレーションにより、対応を臨機応変に行う ・3ラインモデルによる協働
動機付け	・適切な範囲でリスクをテイクするための仕組み ・誤った行動に対する処分	・結果として起きたことよりもプロセス、学びを重視し、より良い行動に対する動機付け、称賛

資料：PwC作成

カルチャー醸成のPDCAサイクル

カルチャー醸成は長期戦が前提となる取り組みであり、それぞれの浸透施策を散発的に実行しては効果が限定的となります。そのため、目指すカルチャーを出発点に、PDCAサイクルに乗せて一貫した継続的な取り組みとしていくことが重要です。



2

カルチャー監査

金融庁が示す「内部監査の高度化」に向けた取組事例と課題 1/2

金融庁は、金融機関との対話で確認された企業文化とコンダクトリスク管理に対する内部監査の取組事例と課題を紹介しています。

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、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。
- ・ 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。

対話結果の概要

- ・ 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およびコンダクト・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。
- ・ 企業文化
各金融機関は、内部監査高度化に向け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り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、各種取り組みの実施状況とその有効性等を主な着眼点として検証。主に準拠性を焦点とし、企業文化そのものの評価は行っていなかった。
- ・ 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。

金融庁が示す「内部監査の高度化」に向けた取組事例と課題 2/2

銀行や保険会社での事例の他、定量的アプローチを用いる困難さや、文化の良し悪しの基準設定の難しさ等、課題も紹介されています。

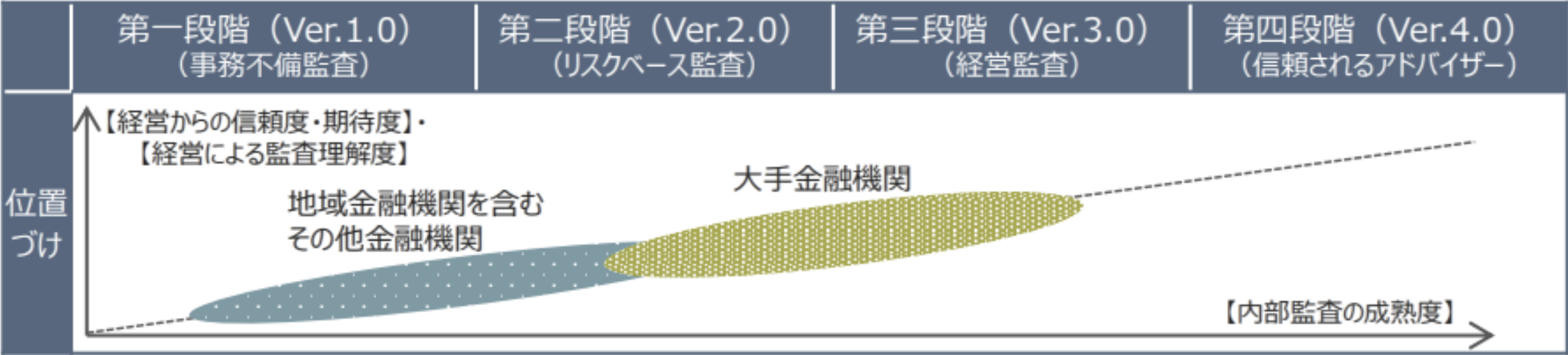
テーマ	事例
企業文化 に対する 監査	● 正しく行動する「判断軸」の形成や正しい行動を促す「職場環境」の整備の状況について、コンサルタントのコソーシングを活用しつつ、役員へのアンケート、営業店ヒアリングなどを通じて調査している。今後、企業文化の監査を実施するために、監査部門の態勢の強化に取り組んでいる。（銀行） ● 支社・営業拠点に対する監査においては、「支社経営層の姿勢・発信」「コミュニケーション」「合意形成」「浸透・徹底」といった観点でチェック項目を設け、支社・拠点の組織風土・統制環境を把握・検証している。（保険） ● グループ会社がコンサルタントのコソーシングを活用して企業文化（リスクオーナーシップ、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）の他、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） ※課題（企業文化を評価する難しさについての意見） ➢ 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。

出所：金融庁「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年6月）」を基に講師が作成

内部監査高度化に向けた取り組みとしての「企業文化に対する監査」

金融庁による「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」では、内部監査の成熟度水準における第四段階を実現するための主な取り組みの一つとして「企業文化(カルチャー)に対する監査手法」を挙げています。

＜金融機関の内部監査部門の位置付け＞



出所: 金融庁「金融機関の内部監査の高度化」に向けたプログレスレポート(中間報告)主なポイント(2023年10月)」

第四段階の内部監査を実現するための主な取り組み

1. 機動的な監査手法(アジャイル型監査等)
2. 内部監査における IT の活用、データ分析等
3. 企業文化(カルチャー)に対する監査手法
4. 経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言

コンダクトリスクへの対応として、経営陣が企業文化をステークホルダーの要求を満たすものにしておく必要があることに言及

出所: 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題(2019年6月)」

カルチャー監査の進め方(全体像)

カルチャー監査では、あるべき行動様式と現状とのギャップを仮説として監査プログラムに反映し、検証するアプローチが考えられます。仮説検証の手法は、カルチャーサーベイや役職員インタビュー、仕組み評価等、仮説内容および報告書での提言を想定して選択します。

計画フェーズ

仮説の設計

行動様式におけるギャップ仮説

- 経営戦略に資するカルチャーや「行動規範」の理念に基づく、あるべき行動様式と現状とのギャップ仮説を策定

仮説検討の材料:

従業員意識調査

過去の不適切事象

各種会議資料

...等

監査プログラムへの反映

実施フェーズ

仮説の検証

カルチャーサーベイ

- あるべき行動様式が取れなくなる状況をシナリオとして設定し、行動ギャップがどの程度見られるか、またその背景にある要因の示唆を得る

役職員インタビュー

- 仮説検証のための設問を設計し、インタビューを通じて行動ギャップの程度と、その背景にある要因の示唆を得る

背景・原因の特定

仕組み評価

- 行動ギャップの背景にある仕組み上の要因(制度、組織構造、意思決定プロセス等)を特定する

仕組み評価の対象:

役割・責任・権限

組織構造

コミュニケーション

意思決定プロセス

人事制度

報告フェーズ

監査報告書の作成

報告と提言

- 現状のカルチャーの課題(＝行動ギャップ)の原因は、組織の制度や構造など広範な領域にわたることが多いため、その改善に向けた提言は、経営および企画部門、また人事や営業部門も想定した上で、作成する必要がある

カルチャー監査の進め方(計画フェーズ-仮説の設計)

あるべき行動様式に対して、行動ギャップが想定される仮説を設定します。仮説はこれまでの従業員意識調査や不適切事象、会議議事録等を参考に作成します。

〈あるべき行動様式と行動ギャップ(仮説)の例〉

あるべき行動様式	行動ギャップ(仮説)
「お客さまの声」に耳を傾け、お客様の最善の利益に向けて行動する。	時限性の厳しいプレッシャーや、顧客側の切迫した事由があると、商品説明や提案のために、本来必要な時間や労力をかけられていない。 例えば・・・契約を急いでいる、あるいは家族に知られたくない事情を抱えた高齢のお客様に対して、商品理解が十分ではない懸念が感じられたとしても、家族同席を強く奨めることができない。
ルールや社会の良識に反する行動を見かけたら、上司や同僚であってもすぐにスピークアップする。	優秀な営業成績をあげている人に対して、コンプライアンス違反の可能性がある事象を見かけたとしても、すぐに声をあげにくい。 例えば・・・非常に高い営業成績をあげている同僚が、会社には申請せずに保険契約者へのコンサルティングを副業として行っているような疑わしい場面を見かけたとしても、確信が得られるまで声をあげることができない。
代理店とは公正・公平な関係構築に努め、特定の代理店の過度な優遇は避ける。	自社の商品を積極的に販売する乗り合い代理店に対しては優先的なサポートを行う。 例えば・・・自社商品の販売を勧奨するため、乗り合い代理店の営業職員の採用支援を行う。

カルチャー監査の進め方(実施フェーズ-仮説の検証-カルチャーサーベイ)

仮説として設定した行動ギャップを検証するため、行動ギャップが生じやすい状況・場面を反映したシナリオ型のサーベイが有効です。行動ギャップが発生し得る状況を具体的に想像しきれるかが、サーベイ設計の最大のポイントとなります。

〈カルチャーサーベイの例〉

【設問】

あなたは、ある社内イベントで、ある営業職員の営業談を耳にしました。その職員は営業成績が優秀であり、連年表彰されています。色々聞くと、彼が紹介した営業方法は営業職員の中で人気であり、契約獲得の実績から高く評価されています。しかし、あなたは、その紹介された営業方法がルール上問題ないものの、見方によってはお客さまの不利益に繋がる可能性があるのではないかと疑問に思いました。

(1)この場合、会社が期待する行動はどれだと思いますか

- A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる
- B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる
- C) 上司に相談する
- D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(2)実際に、あなた、またはあなたの周囲の人はどのように行動すると思いますか

- A) 既に営業職員の中で広く伝わっており、評価もされているため、とりあえず自分も試してみる
- B) その営業職員に、自分の疑問を投げかけてみる
- C) 上司に相談する
- D) 営業職員独自の営業手法であるため、疑問等はあえて口には出さない

(3)上記(2)で回答した実際の行動を取る理由は何ですか

自由記述にて回答

理想と実際の行動ギャップを可視化する

- 日常業務において迷いが生じる場面をシナリオとして設定し、ウェルビーイング、行動規範に沿った認識・行動ができるか確認する
- 左記の例では、「お客さま本位」の営業が徹底できるか、また、不適切な事象に気付いた際に声を上げる(スピークアップする)ことができるかを問う

背景要因について特定する

- 行動ギャップが生じる要因について自由記述して回答されたテキストデータを分析することで、背景要因を特定する(より深掘りした検証が必要なものは仕組み評価で分析する)

カルチャー監査の進め方(実施フェーズ-仮説の検証-役職員インタビュー)

サーベイではなくインタビューによる仮説の検証も可能。インタビューによる場合は、現状の行動ギャップの背景にある要因を明らかにできるように、更問を設計しておくようにします。インタビュー実施においては、本音を引き出すことに留意するとともに、インタビューの品質を確保するためにできるだけ質問を標準化・構造化します。

〈 役職員インタビューの例 〉



設問の設計

一般的にコンプライアンスに関するインタビューでは、ネガティブな事象を感じていても答えない、あるいは実態よりも良く見せようとするバイアスが働くので、行動ギャップの存在を直接的に聞かずに引き出す、以下のような工夫が必要。

- 自分のことを話してもらうのではなく、周囲の同僚を見て感じる行動ギャップについて聞く(自身よりも他人のことであれば客観的に答えやすくなる心理を利用する)。
- 問題事例を聞くのではなく、営業におけるグッドプラクティス、ハイパフォーマー特定のためのインタビューであるという名目で実施する(好事例を話す方が、募集実態について本音を話しやすくなる)。

更問の方法

行動ギャップの存在が特定できれば、それについて以下の2つの観点から更問を行う。

- 行動ギャップが顕在化しやすい具体的な場面、状況
- 行動ギャップにつながっていると思われる制度・組織構造上の要因

カルチャー監査の進め方(実施フェーズ-背景・原因の特定-仕組み評価)

行動様式の形成には、組織内の様々な仕組みや制度が影響するため、行動ギャップを生じさせる要因を仕組み評価を通じて特定し、あるべき行動様式を促進するために必要な提言を目指します。なお、評価基準は仕組みや施策のあるべき姿(本来果たして欲しい機能)からの逆算で、設計面の適切性と運用面の有効性を問う内容とします。

〈仕組み評価を行う際の評価シートの例〉

評価項目	評価基準	評価手法
経営トップによるメッセージ発信	経営トップはあるべきカルチャーについて考えを明確にしているか。	ドキュメント※レビューおよび施策所管部署へのインタビュー ※社内通達、社内報、メール、会議議事録、ポータルサイト等のITインフラ等
	経営トップは適切なタイミングや頻度でメッセージを発信しているか。	
	ミドルマネジメントは経営トップのメッセージを現場へ伝えているか。	
	全社員がメッセージを受け取れる環境が整備されているか。	
経営理念の浸透	経営理念と行動規範が一貫した考えに基づきに整理され、明確になっているか。	ドキュメント※レビューおよび施策所管部署へのインタビュー ※行動規範、研修資料、評価制度、社員意識調査等
	浸透に関し経営トップ・ミドルマネジメントの責任が明確になっているか。	
	社員の適切な行動に繋がるような工夫がなされているか。	

カルチャー監査の進め方(報告フェーズ-監査報告書の作成-報告と提言)

カルチャー監査の報告先は、監査対象先の部署に止まらず、多岐に及ぶ可能性があります。提言によって異なる部署を想定した上で、報告書を作成します。

【報告書の構成】

1. 現状の経営戦略に資するカルチャーの醸成および行動規範浸透の検証結果
 - 仮説の設計(監査プログラム)
 - あるべき行動様式と現状の行動様式のギャップ
 - 属性毎の特徴
2. 現状のカルチャー形成に影響を与えている要因(阻害要因)
 - 組織構造、権限配分上の要因
 - 人事制度、評価設計上の要因
 - コミュニケーションスタイルに起因する要因
 - その他
3. 改善に向けた提言
 - あるべき行動様式浸透のための提言
 - 他社の取組み状況、施策事例

提言の相手先(想定):

経営陣

コンプライアンス全般に関する提言

コンプライアンス部

組織構造、権限配分に関する提言

経営企画部

人事制度、評価設計に関する提言

人事部

コミュニケーション施策に関する提言

経営企画部、人事部他

2

コンダクトリスク管理

1

コンダクトリスク管理の高度化

金融庁が示す「コンダクトリスク管理の高度化」に向けた考え方

金融庁は、金融機関との対話で確認されたコンダクトリスク管理の取組事例を3つの切り口から紹介しています。

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あたっては、法令諸規則を遵守するだけでなく、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。
- 社会および利用者の価値観が刻々と変化し、配慮すべきステークホルダーの要請が多様化・複雑化する中で、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。

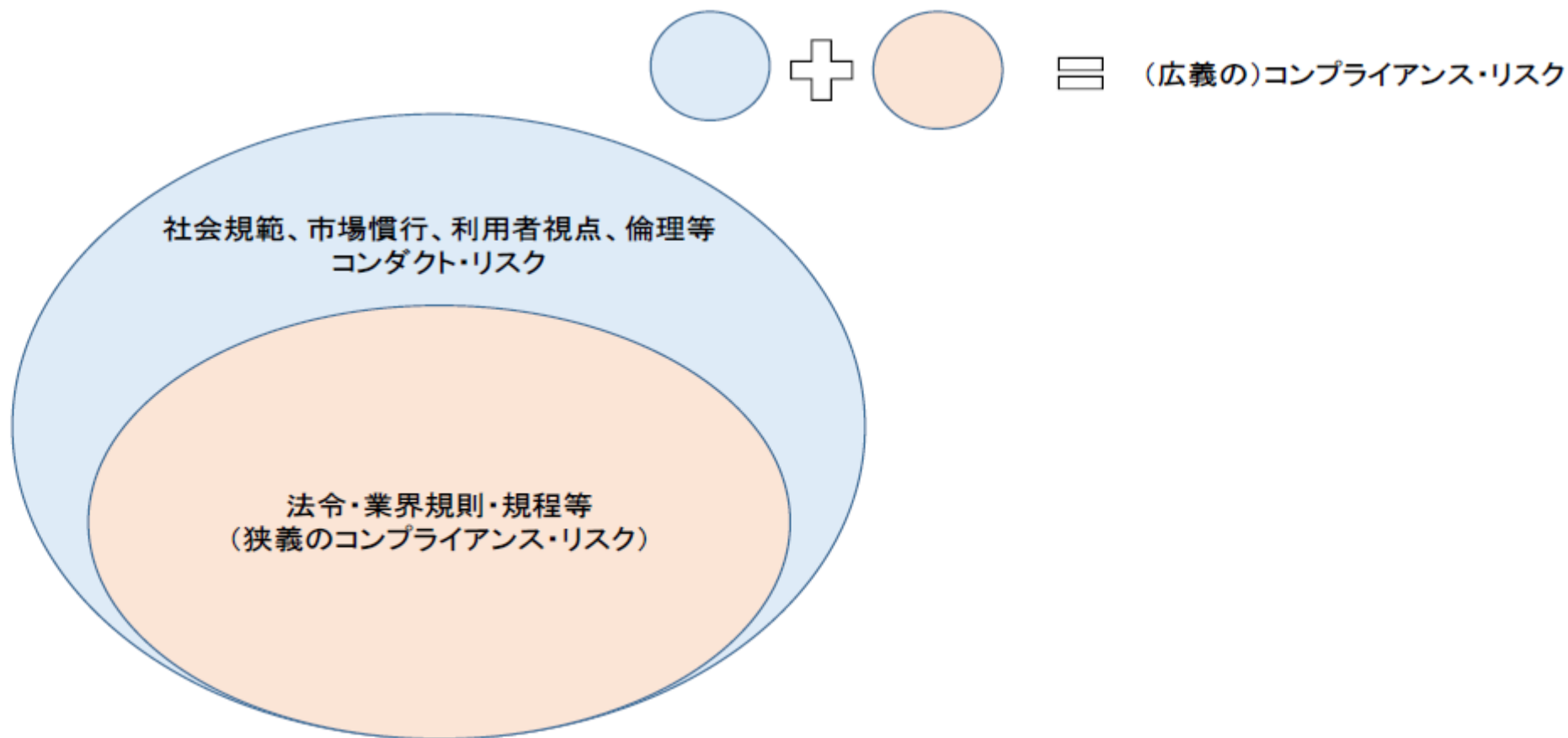
対話結果の概要

- 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、どのように対応しているのかを中心に確認。
- 対話先金融機関は共通して、リーマンショックやLIBOR不正操作等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等を踏まえて、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、上記(1)～(3)等に着目し、役職員が当該行為を行うことによって自己もしくはステークホルダーまたは公共の利益を害することをリスクと捉えていた。これら各金融機関が実施しているコンダクトリスク管理の取り組みについて3つの切り口にて整理している。

出所：金融庁「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年6月)」を基に講師が作成

コンダクトリスクとは

金融庁による対話結果レポートでは、コンダクトリスクは「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」と定義されています。（2018年10月に金融庁が公表した「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）」においても同様に定義されています）



出所: 金融庁「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年6月)」

各金融機関が特定したコンダクトリスクの例

法令違反や不適切販売等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、人権侵害リスク等、企業価値の毀損につながる事象が幅広くコンダクトリスクとして特定されています。（銀行、証券、保険）

- | | | |
|-------------------|----------------|-----------------|
| ✓ 金融商品の不適切な勧誘・販売 | ✓ 法人関係情報の管理不備 | ✓ システムへの不正アクセス等 |
| ✓ 適合性の原則違反 | ✓ 相場操縦 | ✓ システムの停止 |
| ✓ 顧客資産の詐取 | ✓ 法解釈の誤り | ✓ AI の不適切利用 |
| ✓ 利益相反取引 | ✓ 事務プロセスの誤り | ✓ 社員による不祥事 |
| ✓ 市場慣行に係る不適切な活動 | ✓ 商品設計の不完全性 | ✓ 各種ハラスメント |
| ✓ マネーローンダリングの対応不備 | ✓ 情報の漏えい、目的外利用 | ✓ 社員の健康と安全の毀損 |
| ✓ インサイダー取引 | ✓ サードパーティーリスク | ✓ 人権侵害 |
| | | （以上、順序不同） |

出所：金融庁「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年6月）」

コンダクトリスクの発生パターンと対応

過去に生じたコンダクトリスクは凡そ次の2つのパターンが見られます(正確にはこの2つが組み合わさって生じていることも多い)。

① 既存ビジネスの成長に無理がある中での不適切な業務運営がコンダクトリスクに繋がるパターン

- ✓ 自社本位の商品・サービス開発や過度な営業目標の達成遂行を通じた顕在化が多い。このパターンはマネジメントが深く関与しているケースもあり、深刻な不祥事へと発展することも多い。
- ✓ 対応としては、環境変化に適応した成長戦略を示せるかに尽きる。安易に目標の修正やKPIを廃止しても、その場凌ぎになり結果として顧客等の期待に応えられず組織自体も衰退してしまうことにもなりかねない。

② 形式的なコンプライアンス対応や前例踏襲的にビジネス・業務のやり方を継続してコンダクトリスクに繋がるパターン

- ✓ 新たなビジネス・業務における法制度の未整備、もしくは従来から存在するビジネス・業務であるが法制度が実態と乖離してきている中で、形式的なコンプライアンス対応や前例踏襲的にビジネス・業務のやり方を継続してきた結果としてコンダクトリスクが生じるもの。
- ✓ コンダクトリスクの発生要因を理解し、リスクに対する感度(リスクセンス)を高めることによって対応が可能となる。特に、コンダクトリスクは、顧客等のステークホルダーとの間の「利益・利害の相反」と「情報の非対称性」に起因することが多く、この2つの観点でリスクの有無、程度を見極めることが重要。
- ✓ 「利益・利害の相反」は自社と顧客との間だけでなく、ステークホルダー間(現在の顧客と他の顧客等)での対立やバランスも含む。「三方良し」の概念と同様に自社およびステークホルダー全体の利益・利害がバランスしている限り、コンダクトリスクが生じることはない。
- ✓ 「情報の非対称性」は情報の共有度合いだけでなく、ステークホルダーのリテラシー(理解度)も考慮する必要がある。顧客をはじめとするステークホルダーが本来、知るべき情報について適時・適切に把握・理解していた時に行う意思決定(投資の有無等)に影響するものであるかという観点で考えることが求められる。

金融庁が示す「コンダクトリスク管理の高度化」に向けた取組事例

コンダクトリスク管理の高度化には、管理フレームワークとミスコンダクトを誘引しない仕組み、モニタリングが重要であるとしています。

切り口	事例	考え方
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	・ 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・管理していくことが重要。 ・ 第2線である管理部門は、第1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線での対応状況を然るべき機関に報告することが必要。
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	・ 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、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。
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を権限委譲 ● 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	・ 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および評価体系を整備することが重要。 ・ 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、これを排除する取り組みも重要。

出所：金融庁「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年6月）」を基に講師が作成

コンダクトリスク管理の高度化に向けて

社会規範・ステークホルダーの期待は普遍的ではありません。その為、コンダクトリスクの管理は3つのレベル分けて考えることが重要になります。本邦では2つ目までを指している場合が多いように見受けられますが、先進企業では3つ目までを志向しています。

<u>3つのレベル</u>	<u>定義</u>	<u>ミスコンダクト事例</u>
1. 法令遵守	法令に違反する行為を行わないこと。 狭義のコンプライアンス。	- インサイダー取引 - 相場操縦 - 顧客資産の詐取 等
2. 不利益の排除	形式的に違法でなくても、情報の非対称性や利益相反により顧客に不利益を生じさせる行為を行わないこと。	- グレーゾーン金利 - 保険における不払い事案 - 顧客情報の不適切利用 等
3. 顧客目的の達成支援	顧客の期待や目的(アウトカム)を起点に、適切な商品・サービスや情報提供を通じて、その達成を支援すること。	不正ログインにより被害を受けた利用者に対するネット証券各社の補償の動き (本来は約款上は免責の対象) 等

顧客目的の達成支援に向けて

先進的な企業では顧客に対するコミットメントとして、アウトカム（顧客に提供する効果）を定義している。

項目	ステークホルダー	アウトカム	アウトカムの定義
顧客保護	顧客	利便性	顧客が利用したいときに、利用したい場所で、適切なサービスが受けられること。
		サービス自体の品質	サービス自体の品質が顧客の期待を満たすものであること、またサービス停止を起こさず、レジリエントであること。
		XXX	XXX
金融市場の健全性	株主、等	適時・適切な情報開示	開示すべき情報は、全てのステークホルダーが容易に入手できる方法で適時・適切に開示すること。
	市場参加者	XXX	XXX
有効な競争	競合他社	競合情報の適切な取り扱い	取引先や中途採用の役職員等から、競争法の趣旨に反するような競合情報を主体的に入手しないこと。
		健全な競争環境の維持	顧客・情報の囲い込み等、新規参入者にとって著しく不利になるような状況を作り出すことを避け、健全な競争環境を維持すること。
	業界団体	イノベーションの促進	企業規模に関係なくイノベーションが創出できる環境を構築すること。
	XXX	XXX	XXX
社員の保護	社員	成長とキャリア形成の支援	社員が高い付加価値を提供できる人材となれるよう、業務や能力開発の機会を提供すること。
		XXX	XXX

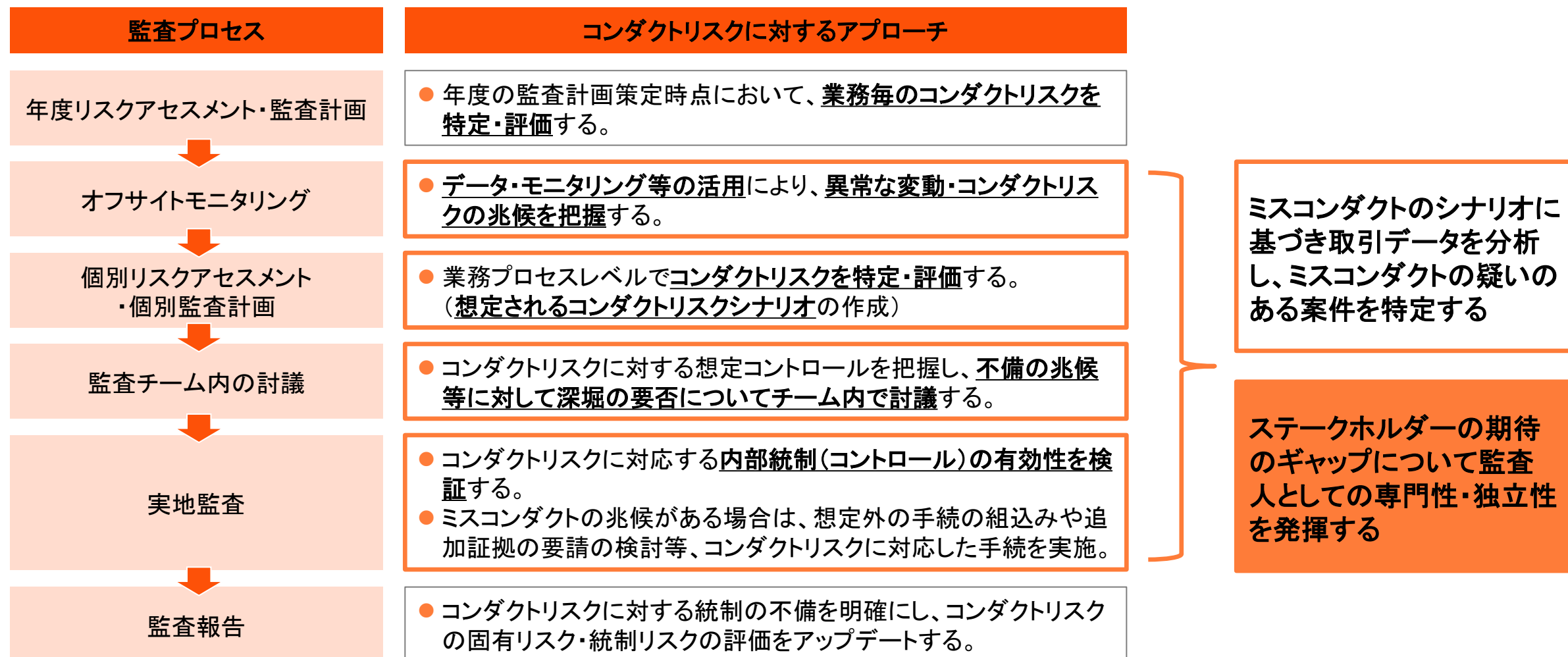
illustrative

2

コンダクトリスク監査

コンダクトリスク監査の進め方

年度のリスクアセスメントの段階から、コンダクトリスクの特定・評価を行っていく必要があります。個別監査においても監査対象組織・各業務プロセスのミスコンダクトの可能性を検討していくことが内部監査人に求められています。



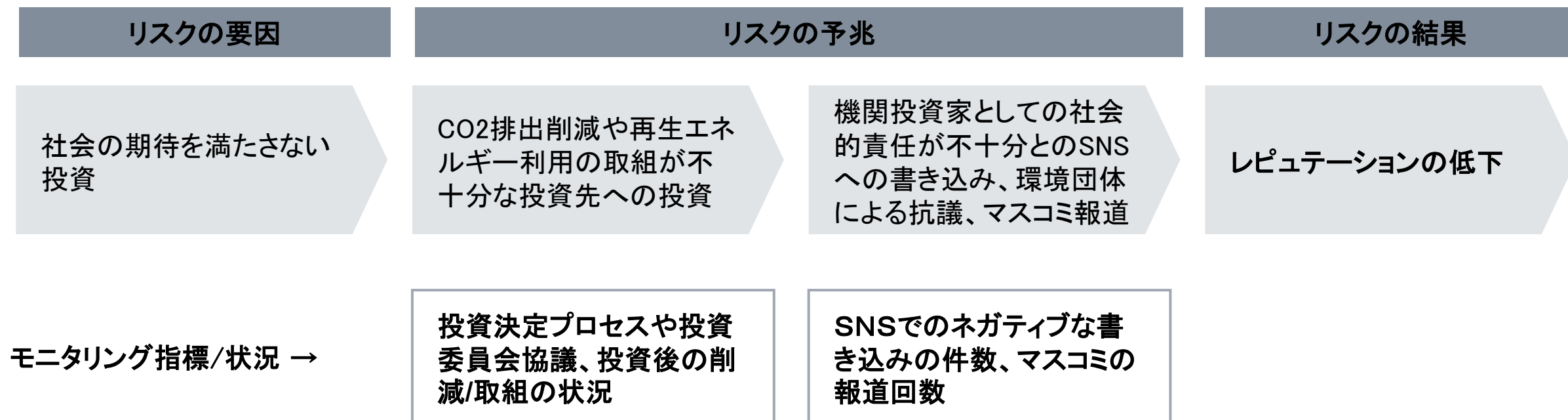
コンダクトリスクシナリオとモニタリング指標

定量化が馴染まないコンダクトリスク管理のリスク低減策の手法の一つとして、リスクが発現するシナリオを構築して、シナリオに関連する状況や指標をモニタリングする予兆管理が考えられます。

コンダクトリスクの例

機関投資家として、気候変動問題への対応を図る企業への投資機会が不十分だと社会から批判されるリスク

上記のコンダクトリスクに関するシナリオ例



3

まとめ

<再掲>カルチャー醸成とコンダクトリスク管理における内部監査の役割

カルチャーおよびコンダクトのいずれもルール化が難しい「役職員の日常行動」を対象としています。現場の実態を踏まえ、日常行動に影響を及ぼす公式的・非公式的な要因に内在する課題を特定し、改善に向けた提言を行うことが内部監査の役割と言えます。

高まるカルチャー醸成と コンダクトリスク管理の重要性

- 金融機関や金融市場の公正性に疑義を生じさせる不祥事が依然として発生しています。
- 従来、金融機関はリスク事象に対する内部管理態勢を構築してきました。
- 今後はその対象に目に見えない「カルチャー」や、常に変わる顧客期待に応える「コンダクト」といったも含めることが求められています。



内部監査の役割

- 「カルチャー」や「コンダクト」に影響を与えるのは企業内の公式的な要因(例: 人事制度や業績評価制度)ばかりではありません。
- 職場におけるコミュニケーションの形態や組織の縦割り等、非公式的な要因も多大に影響を及ぼします。
- 内部監査は役職員の意識、行動に影響を及ぼす要因を理解し、改善に向けた提言を行うことが重要となります。

Thank you

本件に関する連絡先

大村 泰元 PwC Japan有限責任監査法人 マネージャー
070-6550-1298 yasumoto.omura@pwc.com

小平 秀明 PwC Japan有限責任監査法人 マネージャー
080-9151-3799 hideaki.kodaira@pwc.com

© 2026 PricewaterhouseCoopers Japan LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.