

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 取締役会による組織文化の監督

(組織)文化の監視の概念について取締役会の関心が高まっています。これまで以上に、(組織)文化は、その企業の成果をもたらす上で、良くも悪くも、役割を果たすことを取締役は強く認識しています。

ISSUE 107

どの取締役も、企業行動が悪かったというストーリーを読み、「彼らは何を考えていたのか」と思い、また、同時に、「自分の会社で起こり得るか」と考えたことでしょう。反対に、多くの取締役は、彼らが賞賛し成功を取めている企業を観察し、「何が彼らを動かすのか」と思います。

かつてピーター・ドラッカーは、「文化は戦略を朝食に食べる」と言ったことがあります。企業価値の創造と保持における企業の成功に明白な影響を与える他のすべてのものと同様に、(組織)文化は、継続的にそれを理解し、測定し強化し、状況に応じてそれを改善するための積極的な取り組みを取締役と上級経営者から引き出します。

主な考慮事項

最新のプロティビティおよびノースカロライナ州立大学(ERM)イニシアティブの取締役会メンバーおよびCスイートエグゼクティブのグローバル調査¹では、回答者は、変化に対する抵抗を2018年の第2のリスクとして挙げています。ビジネスモデルへの破壊的な変化の影響について、一番のリスクが懸念されることを考えると、重要な問題です。また、取締役会のメンバーや経営陣は、重要な情報がすぐに彼らに伝わらないリスクについても懸念していることがわかりました。これらのリスクは組織文化に関連しています。また、全米企業取締役会協会(NACD)の調査結果によると、取

締役会の企業文化に対する理解はトップの姿勢を超えて把握できるわけではなく、中間の姿勢とトップの姿勢の間に危険な断絶が生じています。²

このように(組織)文化は、疑いなく醸成そして維持されなければならない重要な企業資産であるため、取締役会での優先課題となってきています。2018年6月、プロティビティは、NACDイベントでのディナーラウンドテーブルで15人の現役取締役と会い、取締役会による組織文化の監督について話し合いました。この会話は取締役会が理解しなければならない組織文化に関連したいくつかの重要なテーマを明らかにしました。

組織文化は変化する環境の中で醸成されなければならない。組織文化とは、組織の取締役会から従業員まで、人によって異なることを意味します。一部の企業、特に成長を重視する起業家精神、熱心で実践的なリーダー、そして管理がより簡単な規模と範囲を持つ中小企業では、戦略そのものを意味します。そのような組織が規模を拡大し、成長し、市場での知名度を高め、新たな才能を注ぎ込むのに伴い、スタイルの不可避的な融合は矛盾を引き起こす可能性があります。そして組織文化はしばしば変化しますが、必ずしも良い方向とは限りません。

以下でさらに論じるように、何人かの取締役は組織文化を価値観、考え方および行動に関連づけます。組織文化の有用な一般的定義は次のとおりです。

日々の意思決定、態度、行動を通して明らかで、人々が

1 2018年のトップリスク、プロティビティおよびノースカロライナ州立大学(ERM)イニシアティブ、経営者の見解(2017年12月)を参照ください。

<https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm>

2 2017-2018全米企業取締役会協会(NACD)公開会社ガバナンス調査、無料エグゼクティブサマリー(2017年11月)を参照ください。

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

企業の経営陣や他者のために働いたり、交流したりする際に経験する行動。³

焦点は、リーダーや主要従業員の言うことではなく、彼らの行動にあることに注意してください。信念の体系が何であれ、それらは企業の行動を通して現れます。

ラウンドテーブルグループ会議では、会社の「サブカルチャー」を理解することの複雑さについて議論しました。例えば、イノベーション文化はサブカルチャーです。他のサブカルチャーには、品質を重視したカルチャー、セールスカルチャー、安全を意識したカルチャー、リスクカルチャー、そして多様で包括的なカルチャーなどがあります。組織は、それらが整合していることを確認するために彼らのサブカルチャーに注意を払うべきです。

会社が拡大するにつれて、企業内の組織文化は、事業のさまざまな場所、さまざまな機能や部署、そしてもちろんさまざまな国や地域で異なるようになります。例えば、重要な買収はしばしば経営陣が合併事業体において明確に異なる組織文化に対処しなければならなくなります。また、デジタル変革には、アナログの物理的な時代に育った従業員と、デジタルの専門知識とそれを展開するための新鮮なアイデアで武装した新しい従業員を組み合わせたハイブリッドタレントモデルが必要になることがよくあります。デジタル人材の流入は、会社の運営方法に関してさまざまな見解や視点をもたらす可能性があります。企業全体にわたるこれらの文化的な違いは、理解し管理する必要があります。

いくつかの組織では、特にテクノロジー業界では、創設者の支配的な人格が存在する可能性があります。そのような企業には、健全でオープン、透明、そしてスピークアップの文化が欠けているかもしれません。従業員一人ひとりが、行動や規範を通して、会社の価値観や容認できる社会規範から逸脱すると、問題にぶつかります。組織文化のこれらすべての側面は、組織全体の摩擦を生み出す可能性があり、理解し管理する必要があります。

最終的には、変化する市場の現実とビジネスモデルを一致させるために、企業のリーダーがプロセス、人、テクノロジーの変化を管理して、健全で活気のある企業文化を損なわないようにする必要があります。そのため、取締役会は、定期的な経営陣が企業のビジョンおよび価値観と文化の整合性を評価する必要があります。文化に欠陥や機能不全がある場合は、何らかの理由でそれを修正するために必要な行動を取るべきです。

取締役会は、文化の理解と監視において重要な役割を担っている。

リーダーの行動が企業のミッション、ビジョン、価値観から逸脱するときにはいつでも、取締役会はその変化をレッドフラグとして気づくべきです。文化の不備による発展が組織の評判やブランドに悪影響を及ぼす場合、取締役に対する早期の「レッドフラグ」があったかどうかが問われます。往々にしてこれらのシグナルは微妙です。例えば、取締役会は、販売インセンティブの建付けと、そこから生み出されるサブカルチャーをつなげて考えられるだろうか - 特にクロスセリングに関するストーリーが成長の観点から納得でき、報酬コンサルタントが他の業界のプレーヤーも同じことをしていると取締役会に保証するときに。基本報酬が業界標準よりも低く、その差をインセンティブ報酬で補う必要がある場合、それは取締役会に何を示唆しているのでしょうか。

環境問題または公益への潜在的な脅威を伴う状況において、厳しいコストおよびスケジュール測定基準のもとでの安全基準に対して、同様の問題が生じます。まさに、安全性のような分野では、上層部の姿勢が組織行動を決定づけますが、中間管理職の姿勢も重要です。この二つの層は整合し、行動が言葉と一致するにしなければなりません。安全とは、単に規程を発行し、適切な手順と実務を制定するだけではありません。それはまた考え方であり、上層部と中間管理職で常に実践され強化され、それにより前線において望ましい行動が実践されるのです。重大な瞬間に安全性への焦点がリスクにさらされるような測定基準のコンフリクトがあるとき、その問題は適切なレベルに報告されるべきです。

ラウンドテーブルでの議論では、2つの基本的な質問がありました。取締役会メンバーは、組織文化に関して知っておくべきことをどのように知るのか。さらに重要なことに、彼らの理解は組織全体を代表するのか、それとも特定の分野だけを代表するのか。以下は、これらの質問に対処するための2つの方法です。

- 取締役会メンバーは現場視察を通して運営担当者と直接関わるべきです。組織文化は社内のあらゆる場所で発生する可能性があるため、取締役会での話し合いだけに頼るのではなく、実際の組織文化を直接体験することが重要です。これらの訪問の間、取締役は組織文化を直接観察し、従業員と対話し、人々が顧客や他の人々とのようにコミュニケーションするかを経験することにより、経営陣が支持する価値観に関連づけて何を優先順位としているか確認できます。これらの観察は、取締役が自らの情報に基づいた見解を形成するのに役立ちます。

3 “Corporate Culture: Are You Curious Enough?” The Bulletin, Vol. 6, Issue 12, Protiviti. (2018年6月プロティビティ発行 ブリテン vol.6 issue 12)を参照ください。
<https://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-vol6-issue12>

- 取締役は組織文化にさらに「目と耳」を集中させるべきです。最高リスク責任者、最高コンプライアンス責任者、最高情報セキュリティ責任者、人事および環境、安全衛生要員、ならびにその他の独立した第2ディフェンスライン機能による組織文化に関する観察を求めべきです。これらの機能は、事業部門のリーダーやプロセスの所有者がそれぞれの責任分野で組織文化を評価するのを支援するために、独自の視点を持つべきです。第3ディフェンスライン - 内部監査 - はまた、組織文化監査を実施し、第1及び第2ディフェンスラインの職員が組織文化を評価するために企業全体で使用しているプロセスを評価することもできます。企業の全員がその文化を評価することに関心を抱いていれば、取締役会は特に独立的な第2ディフェンスライン機能や内部監査の評価の結果を活用します。

組織文化を測定するべきである。

ラウンドテーブル討論の間に何人かの取締役会メンバーが(満場一致ではないが)共有した見方があります。それは、組織文化は無形ではなく、測定できるということです。追跡するために重要なのは、価値観、考え方、およびそれに続く行動です。これらが組織の採用、職場の受入、トレーニングの間に揃っていれば、強い組織文化が存在するでしょう。価値観と行動は別です。単に価値観を持つことは、それらが実践されているという意味ではありません。エネルギー会社エンロンは、世界クラスの倫理綱領を持っていましたが、その日々の行動はその綱領を嘲笑にさらしました。考え方や態度が行動を左右するのに決定的な影響を与える可能性があるため、取締役会は経営陣が行動を評価しているかどうかを確認し、価値が実践され強化されているか確認する必要があります。

(業績)指標は、重要事項に注意を集中し、経営陣の優先事項を明確にします。ミッションと価値の整合、イノベーション、回復力、コラボレーション、および従業員の満足度を含めることができます。たとえば、従業員の満足度は、従業員の定着率と、匿名の従業員アンケートおよび退職者インタビューからのフィードバックを追跡することによって解決できます。

要は、組織文化は測ることができるということです。なので、問うべきは、「それは測定されていますか?」です。主要組織と比較して企業の文化をベンチマークするための方法論が存在します。例えば、エシスフィアは企業文化の8本の柱で組織文化を測定するためのベンチマーク調査ツールを提供しています。⁴

重要なのは、組織の価値観とそれらを実証する行動を定義することです。しかし、取締役はどのように組織内の行動を理解するために上級管理職のフロアを離れて活動するのでしょうか。これは、前述のように、組織の業務と従業員に

直接アクセスすることの重要性を物語っています。また、取締役会は、中間管理職の姿勢が上層経営陣の姿勢と一致していることをどのように確認しているかを経営陣に問う必要があります。それが整合していない場合、前線と後方支援の従業員は、CEOやエグゼクティブチームから聞こえるメッセージとは異なるメッセージを上司から受け取っているかもしれません。最終的には、取締役および上級管理職は、組織のあらゆるレベルで日々発生している行動についての洞察が必要です。

取締役は組織文化的問題を指摘するために十分興味をもつ必要がある。

取締役会は、注意に値する組織文化の懸念があるかどうかを知りたいはずです。組織文化の理解と測定に関して、取締役会メンバーは十分に興味を持っていますか。経営陣、あるいは取締役会の監督活動を支援するチームはどうでしょうか。近年、有害文化に関連したスキャンダルを経験した企業の取締役は、別の問いが必要です。これはどのようにして起こったのか、そしてなぜわれわれは知らなかったのか。最近の出来事と、組織文化の監視に向けられている関心に照らして、取締役会と経営陣が十分に注意を払うことは不可欠です。欠陥のある組織文化に関するもっともらしい否認はほとんど受け入れられません。

例えば、経営陣は、ソーシャルメディアと掲示板を監視して、会社とそのプロセス、製品、およびサービスについての継続的な対話を理解することに投資していますか。このような監視は、組織内で発生しつつあるか、または潜在的な問題の微妙な兆候を拾う可能性があります。たとえば、「協調的」という組織文化があることがわかります。確かに、オンラインの情報源には、あいまいで異種の情報が含まれていることが多く、その多くは信頼できないと見なされる可能性があります。しかし、有益な洞察が発見されるかもしれません。洞察をとらえるための1つの解決策は、人工知能(AI)です。オンラインの情報源から組織に関する洞察を提供するためにAIを使用する研究が今後5年間でどのような成果をだせるかを考えてみてください。

取締役会は、経営幹部は懸念をエスカレートさせる効果的なプロセスを持ち、前述のように、第二および第三のディフェンスラインは組織文化の機能不全に関する早期警戒サインと注意喚起の識別に焦点をあてることを、要求すべきです。さらに、潜在的な問題を示唆する有用な洞察は、独立・匿名のサーベイ、およびグラスドアのように組織文化に関する一般の情報サイトから得ることができます。経営陣はまた、取締役会メンバーに継続的な調査結果を提供し、組織と顧客経験に関して市場の認識にどのような傾向があるかの洞察を提供することができます。

4 エシスフィアの「8 Pillars of Corporate Culture」を参照ください。 <https://ethisphere.com/what-we-do/culture-assessment/>

取締役会の考慮事項

以下は、企業の業務に内在するリスクに基づいて、取締役会が検討する可能性のあるいくつかの質問です。

- 取締役会と最高経営責任者（CEO）は、現在の組織文化の状態について、それが企業の戦略と価値観とに一致しているかについて、合意できますか。中間管理職の姿勢は、上層部の姿勢と整合していますか。現在の組織文化と望んでいる組織文化の間にギャップはありますか。
- 企業は組織文化を測定していますか。それはその組織文化を監視し、必要に応じて改善しますか。取締役会は、組織文化がどの程度うまく機能しているかについての透明性を確保していますか。たとえば、組織文化は従業員の業績、生産性、採用および定着にどのように影響しますか。
- 互いに矛盾するサブカルチャーはありますか。もしそうであれば、それらは組織の機能不全（例えば、過度のリスクテイク、戦略外の決定、または非倫理的かつ無責任なビジネス行動）へのエクスポージャーを示していますか。
- 取締役会の組織文化は今日の環境において、目的に適していますか。取締役会の候補者を評価する際に、指名委員会はダイバーシティとインクルージョンを検討していますか。

プロテビティの支援

プロテビティは、公開企業および非公開企業の取締役会および経営幹部が、組織の重要なリスクを特定および管理するのを支援します。我々は企業と緊密に連携し、企業レベルの統制環境、組織構造、およびその業績に影響を与える可能性のある文化的課題を評価します。我々は、社内の人間とは別の第3者として、課題について経験豊富で公平な視点と、組織文化の強化に焦点を当てた分析的評価アプローチを提供します。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、75を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000 の60%以上、Fortune Global 500 の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。