世界が進むチカラになる。

MUFG

リスクカルチャーの可視化と醸成

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

リスクカルチャーとは

リスク管理プロセスを適切に設計・導入したにも関わらず、組織構成員のリスク管理に対する意識が不十分であったり、あるいはその結果として適切な判断や行動がなされないことが原因となり、リスク管理プロセスが所期の役割を果たせなくなってしまうことがあります。そもそも、リスク管理プロセスの有効性は、仕組みや枠組の設計だけではなく、組織構成員が持っているリスク認識や日々の判断と行動の積み重ね、また、それらと相互に影響しあう組織運営の仕組み（マネジメントシステム）から構成されるリスクカルチャーに強く依存すると考えられ、リスクカルチャーが望ましい方向で醸成されないことで、リスク管理プロセスの有効性が低下するだけではなく、リスクカルチャーそのものが不正／不祥事を引き起こす主要な原因となることさえあります。

その反面、望ましいリスクカルチャーを醸成することで、個々の組織構成員が正しいリスク認識を持ち、正しい判断・正しい行動を取り、さらには、社内コミュニケーションを活発化させ、構成員自身の成長やモチベーションの維持にもつなげることができます。組織構成員を自立的・自律的に望ましい行動を取るよう仕向けることができれば、厳格なルールや強固なプロセス／情報システムを整備する方法に比べて、従業員の負担感や導入コストを大幅に抑えつつ統制環境を強化することができるという利点もあります。

有効なリスク管理態勢の構築・維持は、ステークホルダーの満足度やレピュテーションの向上に不可欠であり、最終的には企業の業績に好影響を与え持続的な成長に寄与する重要な要素の一つです。既存のリスク管理態勢のさらなる高度化のためには、ルール・プロセス・システムなどを強化するこれまでのやり方に加え、リスクカルチャーの観点から検討を行うことが不可欠であると考えられます。

リスクカルチャーの構成要素（イメージ）

■ リスクカルチャーの醸成は、ステークホルダーの満足度とレピュテーションを向上させ、企業の中長期的な成長と持続可能性に寄与します

ステークホルダー／社会

期待値

企業

経営者の考え方

「経営理念」、「行動指針」、「経営戦略・事業目標」 など

マネジメントシステム（例）

計画
- ■重点目標の決定
- ■人員／インフラ計画

業務の実施
- ■方針、規程、手順の文書化
- ■業務実施

モニタリング
- ■セルフアセスメント
- ■内部監査

改善活動
- ■マネジメントシステム維持と改善

人事評価制度
- ■組織と個人の業績目標
- ■人事評価の体制、報奨制度

組織体系
- ■職務分掌
- ■役割と責任

役職員の認識・判断・行動（例）

リーダーシップ
- ■説明責任とコミットメント
- ■意思決定

価値観・倫理観
- ■経営理念や事業目的の理解／浸透
- ■組織／社会への貢献

コンピテンス／自己研鑽
- ■リスクに関連する知識／能力
- ■学習意欲

コミュニケーション
- ■組織の風通し
  - 上位／下位に関係ない双方向の「縦」のコミュニケーション
  - 部署やチームをまたぐ「横」のコミュニケーション

中長期的な業績への好影響、企業の持続可能性の確保

正しいリスク管理に基づく適切なアウトカム

ステークホルダーの満足度向上、レピュテーション向上

リスクカルチャーの醸成に関するサービス事例

■ **望ましいリスクカルチャーを醸成するためのプロセスに準じて、MURCの支援内容を紹介します**

あるべきリスクカルチャーの醸成のプロセス		MURCの支援内容
「自社にとって望ましいカルチャー」の明確化	各ステークホルダーからの期待値、それらを踏まえた経営者の考え方などに基づき、自社にとって望ましいカルチャーを定義	望ましいリスクカルチャー定義と現状とのギャップの可視化（p.4）
カルチャーの可視化（現状把握）	カルチャーサーベイやインタビューなどを通じてカルチャーの現状を可視化	
望ましいカルチャーと現状とのギャップの把握	カルチャー可視化結果を基に、望ましいカルチャーの醸成へ向けたギャップを把握	
アクションプランの立案・実行	ギャップ解消へ向けたアクションプランを立案・実行（望ましいカルチャーの醸成へ向けたチェンジマネジメントの実行）	リスクカルチャー醸成の施策（p.5）

望ましいリスクカルチャー定義と現状とのギャップの可視化

■ **望ましいリスクカルチャーを定義し、アンケートやインタビューを使った調査により、現状とのギャップを可視化します**

典型的な課題（例）

望ましいリスクカルチャーが定義できておらず、現状を可視化するための効果的な判断基準が設けられていない

- ✓ 望ましいリスクカルチャーが定義されておらず、構成員が自社にとっての望ましいカルチャーを理解できていない
- ✓ リスクカルチャー把握のためのアンケート実施に際し、効果的な質問項目が策定できていない
- ✓ アンケート結果の分析が不十分であり、有効な示唆を導き出せていない

望ましいリスクカルチャーが定義されておらず、効果的な質問項目が策定できていない

あなたの職場環境は？

	当てはまらない	普通	当てはまる	分からない
上司に対してどのような問題でも気軽に質問することができる	1	2	3	-
チーム内のコミュニケーションは良好である	1	2	3	-
我々の仕事のプロセスは効果的・効率的である	1	2	3	-
意思決定はリスクベースで決定している	1	2	3	-

リスクマネジメントに対する意識は？

	当てはまらない	普通	当てはまる	分からない
私はリスクマネジメントを推進している	1	2	3	-
私はコントロール改善のために特に努力している	1	2	3	-
私はリスクマネジメントに自発的に取り組んでいる	1	2	3	-

アンケート結果から有効な示唆を導き出せていない

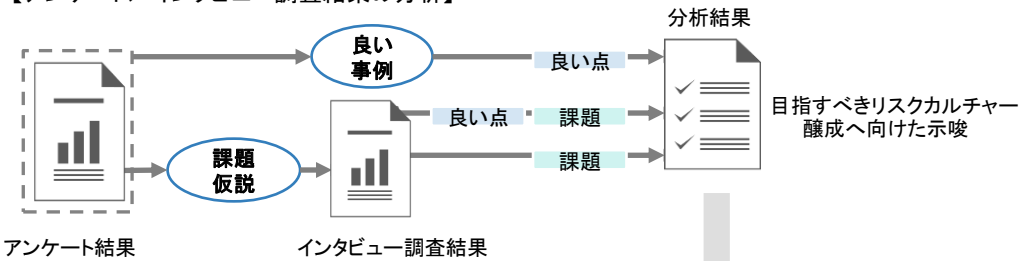
Image

MURCの支援内容

自社にとって望ましいリスクカルチャーを定義するとともに、現状を可視化して、望ましいリスクカルチャーとのギャップ分析を実施します

- ■「自社にとって望ましいカルチャー」の明確化
- ■ ジレンマを含んだシナリオベースでのアンケートやインタビューを実施
- ■ リスクカルチャー醸成活動の実態を可視化し、リスクカルチャー醸成活動におけるギャップを把握

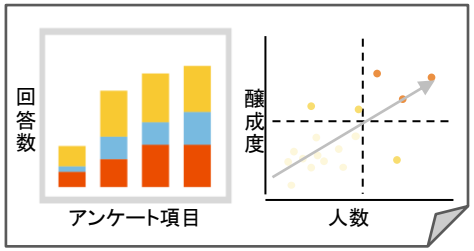
【アンケート／インタビュー調査結果の分析】



【インタビュー質問項目の策定支援】

課題仮説	インタビュー質問項目
目指すべきリスクカルチャー醸成に不可欠な意識が共有されていないのではないか？	リスクカルチャー醸成への取り組みで最も意識している点はどのようなものですか？
リスクカルチャーに関する意識・考え方が最前線まで浸透していないのではないか？	リスクカルチャーと言われてイメージするものは何ですか？
XXX	XXX

【分析結果の可視化の例】



Image

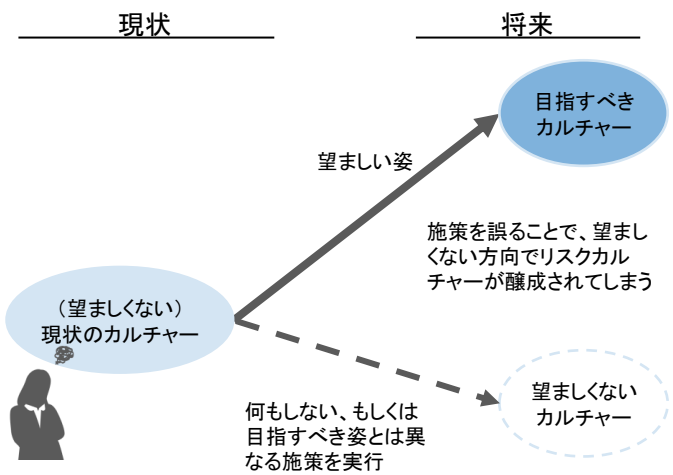
リスクカルチャー醸成の施策

■ 望ましいリスクカルチャーを醸成するために、効果的な施策を立案します

典型的な課題（例）

リスクカルチャーを醸成する目的や方針が明確ではなく、その場限りでの施策が立案されている

- ✓ トップマネジメントが、リスクカルチャーに対する明確なメッセージを発信できておらず、組織としての方向性が曖昧になっている
- ✓ トップマネジメントを含めた懇話会やワークショップを実施したが、現場の業務が優先され、参加者が集まらず、施策の効果が疑問視されている
- ✓ リスクカルチャー醸成の施策がマンネリ化してしまい、リスクカルチャーへの興味が薄れている



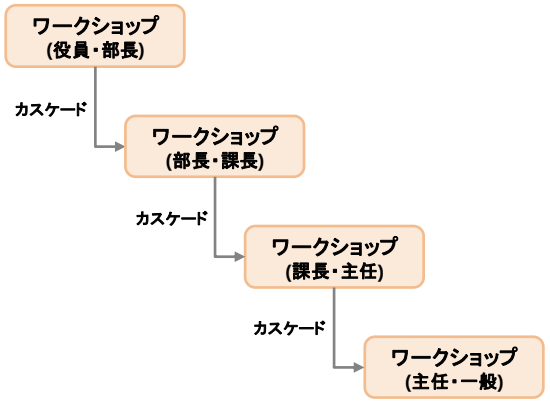
MURCの支援内容

全社的に体系立てたリスクカルチャー醸成の施策を立案します

- ■ トップマネジメントが関与し望ましいリスクカルチャーを定義した上で、望ましいリスクカルチャーの醸成施策を立案
- ■ 会社の状況に応じた望ましいリスクカルチャー醸成に有用な施策を立案

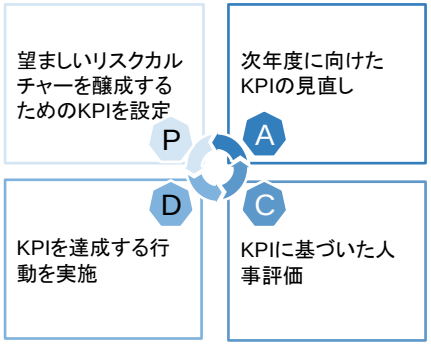
【カスケード方式のワークショップ】

トップが考える望ましいリスクカルチャーを組織に伝達するためにワークショップの開催は有効な施策である
カスケード方式を採用することで、多忙なトップマネジメント自らが全ての構成員に対してワークショップを実施する必要がなくなる。また、ワークショップに参加した構成員が次のワークショップを主導することにより、当事者意識を高めより理解を深める効果がある



【リスクカルチャー醸成を含めた人事評価】

リスクカルチャー醸成に関連するKPI達成度を人事評価に含めることで、組織全体にリスクカルチャーの重要性を伝えるとともに、望ましい行動をした構成員を適切に評価し、リスクカルチャー醸成に寄与する



GRCコンサルティング部のご紹介

■ **GRCコンサルティング部は、GRC (Governance, Risk, Compliance)の各領域について、日本に本社を持ちグローバルにビジネスを展開するクライアントに対して、グループ・グローバル経営に関するマネジメントコンサルティングサービスを提供しています。**

GRCコンサルティング部

ガバナンス

- コーポレートガバナンス・コード対応支援
- コーポレートガバナンス機構の設計・評価支援　など

コンプライアンス

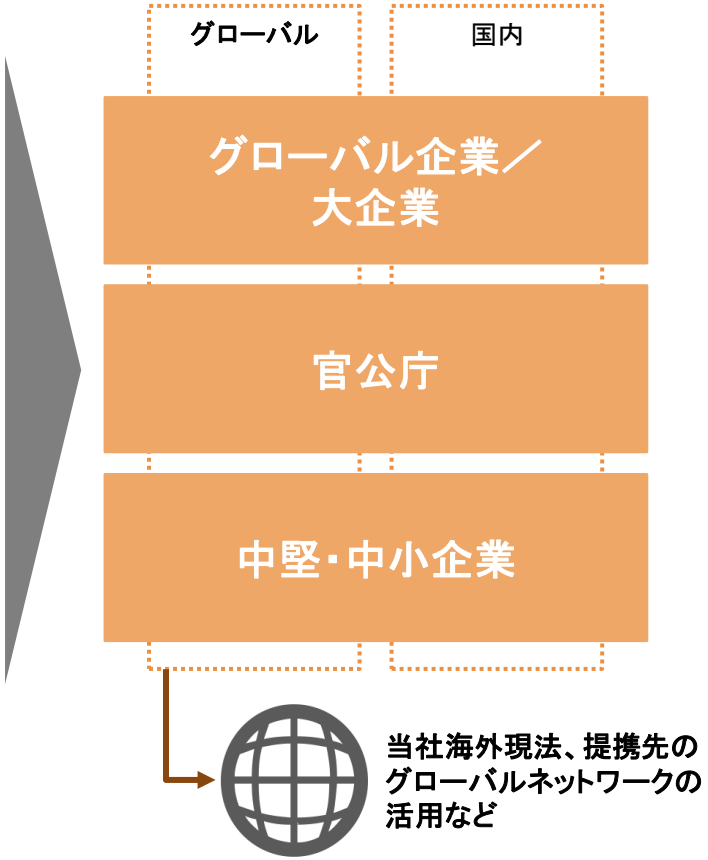
- グローバル態勢の構築支援
- 贈収賄防止態勢に関する各種支援
- リスク／リスクカルチャー可視化・醸成支援　など

リスク管理

- グローバル態勢の構築支援
- 信用リスク／収益管理などに関する支援
- 地銀などの金融機関／事業会社向けマネジメントコンサル　など

内部監査など

- グローバル内部監査態勢の構築支援
- GRCシステムの導入
- 販促資材レビュー、IPO支援　など



お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせはこちら

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144

—本資料のご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 https://www.murc.jp/inquiry/

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

https://www.murc.jp/corporate/about/

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）

その他市販書籍のご案内

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
（2024年冬）

日本はこうなる!?
－2025年を生き抜くビジネス戦略－

日本はこうなる特設サイト
（番組アーカイブ視聴可）

WEB上での情報発信

コンサルティングレポート
https://www.murc.jp/library/report/

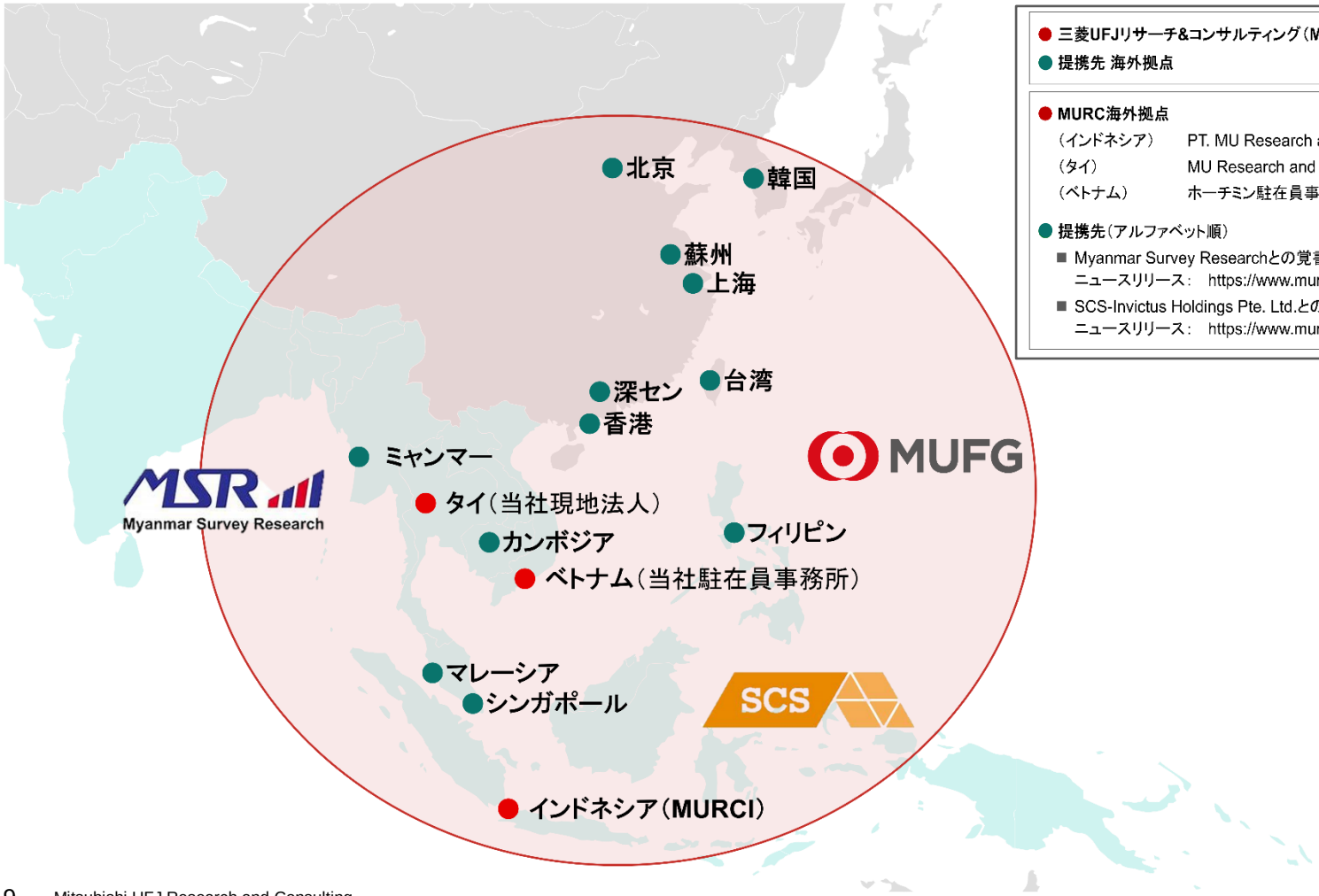
Quick 経営トレンド
https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/

オンラインセミナー過去動画
https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/

クローズアップ（取材記事）
https://www.murc.jp/library/closeup/

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を持って、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



● 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）海外拠点
● 提携先 海外拠点

● MURC海外拠点

（インドネシア）	PT. MU Research and Consulting Indonesia（**MURCI**）
（タイ）	MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.（**MURCT**）
（ベトナム）	ホーチミン駐在員事務所

● 提携先（アルファベット順）

- Myanmar Survey Researchとの覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_191001/
- SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.との覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_210202/

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/

MUFG