

■ 日本危機管理学総研_インテグリティ研究会 議事録

日 時：2020年1月14日(火) 19:00-21:00

場 所：東京/溜池山王「中山国際法律事務所」

テーマ：経営のためのインテグリティ ～コンプライアンスを超えて～

発表者：中山達樹さん（国際弁護士）

参加者：8人（大学教員、会社経営、会社員、コンサルタント、公務員、NPO法人理事長、行政書士、司法書士等）

目次：

1. はじめに
2. コンプライアンスの限界
3. インテグリティとは？
4. インテグリティの現状
5. コンプライアンスとインテグリティの違い
6. 倫理・道徳とインテグリティの違い
7. インテグリティ導入のメリット
8. インテグリティ導入のポイント
9. まとめ

発表：

1. はじめに

インテグリティとコンプライアンスは、95%ぐらい重複します。リスクマネジメントだけでなく、経営理論、組織、リーダーシップ、コミュニケーションについてもインテグリティでまとめたいと考えています。

日本のコンプライアンスの定義は広がる一方です。法令遵守から、社会的要請、倫理性などへと拡張しています。これに対して、英米では広がらず、インテグリティで社会的要請、倫理性などをカバーしています。

日本にはリーダーシップがありません。政治家たちも含めてです。教育の問題が挙げられます。日本の社会や会社は同質性、同調圧力に支配されています。だからこそ、異質性が重要です。企業不祥事も、同質性が原因です。同質性が不作為による不正の見過ごしを導きます。コンプライアンス事例の8割は不作為によります。同質性、同調圧力を日本社会全体の問題として捉えて、変えようと考えています。私の使命と考えています。ちなみに、日米のコンプライアンス違反の比較をすると、日本は不作為が多くを占めます。会社員の大半は仕事を増やしたくないと考えているからです。これに対して、アメリカは作為によるコンプライアンス違反が多いと言えます。

本日の研究会の獲得目標は、①一步踏み込んだ勇気あるコミュニケーションと、②違和感の共有（speak up）のための仕組み作りです。組織が大きくなると違和感の共有をしなくなります。そうではなく、声に出して話そうよということです。 どういう仕組みをつくるかということですので組織論でもあります。実は、ガバナンスやコンプライアンスはコミュニケーションの問題に収斂できます。会社とはコミュニケーションのネットワークだからです。理想は Small talk できる組織が最強です。要するに、コミュニケーションをもっととろうということです。

2. コンプライアンスの限界

コンプライアンスはお仕着せのものになっています。20年前にアメリカから導入しましたが、与えられたものという印象です。このため、「受け身」で捉えがちです。また、ライバル蹴落とシツールになってしまっています。コンプライアンスの拡大解釈も限界に来ています。法令遵守だけでなく、倫理性、社会要請に対する適切な対応、リスク管理能力にまで広がっています。拡がり過ぎはぼやけます。コンプライアンスの拡大解釈が良いのでしょうか？ インテグリティが求められているのではないのでしょうか？

3. インテグリティとは？

インテグリティは高潔、誠意などと訳されますが、本義は「完全であること」です。ダイムラーベントスは「誰もが心に持っている善悪のコンパス」とします。三菱重工は「誰も見ていなくても同じことをやれる」とします。日本文化との関係でいうと、日本は恥の文化です。みんなで渡れば怖くないです。欧米は罪の文化です。一人一人が神と向き合っています。ここから、インテグリティが導き出されます。2000年から、日本でもインテグリティが提唱され始めました。しかし、言葉としての分かりづらさから、メジャーになっていません。コンプライアンスですら、抵抗感のある会社もあるくらいです。現実的には、インテグリティの浸透は難しいかもしれません。しかし、そのエッセンスは有効です。インテグリティは自分から良し悪しを考えるからです。

最近、インテグリティが再評価されています。ESG、SDGs など投資家の目が厳しくなっているだけでなく、コンプライアンスが限界に来ているからです。また、時代は変わりました。SNSによる拡散などの影響もあり、社会の一人一人が風紀委員のようになりました。毎日、どこでも、お天道様に恥じぬような生活を送ることが求められています。どうすれば良いのでしょうか？ Stop to think です。違和感、後ろめたさ、モヤモヤがあれば立ち止まり、そして、Speak up、すなわち違和感の共有をすることです。

4. インテグリティの現状

日本では、花王、AGC、三菱重工、そして、大手総合商社が導入しています。たとえば、丸紅のコンプライアンスイアンスマニュアルには、「正義と利益のどちらかを取らねばならない状況に遭遇したら、迷わず正義を貫け」とあり、正義の訳語としてインテグリティを使用してい

ます。

5. コンプライアンスとインテグリティの違い

インテグリティは社風、企業 DNA、企業文化と同義です。コンプライアンスがヒエラルキー的（上から・組織から）に対して、インテグリティはホラクラシー的（下から・内面から）です。

たとえば、コンプライアンス・法務部門に「これってギリギリセーフですか？」と問い合わせることがありますが、まずは自分で判断すべきです。インテグリティは自律的です。コンプライアンスが組織のブレーキであるのに対して、インテグリティは組織のエンジンオイル・潤滑油です。インテグリティにより、同質性、同調圧力が低い、リーダーシップを発揮できる組織としたいです。さらに、言われたことだけではなく、期待された・期待されていないことまでやるのが理想的な組織です。「君子は危うきに近寄らず」という言葉がありますが、これは江戸時代の日本でできたものです。孟子は「義を見て為さざるは勇なきなり」と言いました。コンプライアンスは手垢がついてしまっています。であれば、会社理念の実現のために、インテグリティが重要です。手垢がついていないからこそ、企業の創業者理念・ビジョン・フィロソフィと結び付きやすいです。

6. 倫理・道徳とインテグリティの違い

とてもカッコ良く性能の良い車があったとします。1000回ハンドルを右に切ったら、999回は右に行くが、1回が左へ行くとしたら、危なくて乗ることはできません。これはインテグリティ（完全性）がないということです。組織においては、999人が信頼できても、1人が全く信頼できないのであれば、インテグリティ（完全性）がないということになります。しかし、人間は常に完璧ではあり得ません。ミス・間違いをした時に、仲間・他のスタッフが補う仕組みを作るべきです。そのためにコミュニケーションが必要です。とはいえ、コミュニケーションは常に完璧ではあり得ません。ミスコミュニケーションを防ぐ仕組みも必要です。ミスコミュニケーションを起こした時、その原因の究明と対策を立てるべきです。そのためには何が必要でしょうか？ やはりコミュニケーションです。ミスコミュニケーションを防ぐために必要な仕組みは、コミュニケーションの活発化となります。そういう組織を目指すべきです。インテグリティのある理想的な組織は、仲睦まじい家族と言えます。忌憚なくなんでも言い合え、コミュニケーションが活発です。逆に言えば、インテグリティなき組織は、ギスギスした会社です。縦割り・派閥・セクショナリズムにより、コミュニケーションは不活発です。

倫理・道徳は個人の問題であり、コミュニケーションとは遠いです。何かあれば、「アイツは悪い奴だ」で終わりです。インテグリティは組織の問題であり、コミュニケーションと親和性があります。何かあれば、「どうやったらミスを防ぐことができたか？」という仕組み作りにつながります。

仲睦まじい家族はインテグリティがあり、コミュニケーションが活発なので、違和感を共有します。ギスギスした会社はインテグリティがないので、コミュニケーションが不活発な

ので、違和感を共有しません。後者では、ハインリヒの法則が言うところの「ヒヤリハット」という違和感は放置され、共有することはありません。

7. インテグリティ導入のメリット

インテグリティはコンプライアンスの防波堤、外堀となります。コンプライアンスについてインテグリティでまずは判断するということです。職場で無礼な態度があった場合、仕事の質を意図的に下げることが38%、仕事にかかる時間を意図的に減らすことが47%、仕事にかかる労力を意図的に減らすことが48%あるとされています。インテグリティの外に、礼儀正しさ(civility)をさらに持ってきて、インテグリティの防波堤、外堀とすべきです。

コミュニケーションの活発化は企業の利益につながります。コンプライアンス業務もプロフィットセンターになり得ます。たとえば、ある会社が海外子会社にBCP(Business Continuity Plan)を作成させました。がんばって、良い物ができましたかが、1ヵ月かかりました。経営とは資源の適正な分配のことです。苦手なことをさせるのは愚策です。日本の本社でBCPの叩き台を作成するという効率化をすべきでした。その上で、海外子会社は営業等の強みに注力すべきでした。コンプライアンスの観点からのインテグリティ的な提案がプロフィットを生む事例と言えます。インテグリティ導入のためには、コンプライアンス部門がクリエイティブなプロフィットセンターになり得るという意識改革をすべきです。その実現のためには、役員・決定権限者へのプレゼン能力が必要となります。社長から社員へのメッセージは、シンプルに、しつこく行うことが大切です。

8. インテグリティ導入のポイント

インテグリティ導入のためには、自発的な思考を促すことです。自発的な志向とは、言われなくても、やるべきでなくても、期待されていることを行うということです。さらに言えば、期待されていないこともやるということです。ここまで行けば、とてもリーダーシップがあります。

自発的な志向の仕組み化のためには、コンプライアンス研修ではなく、インテグリティワークショップが必要です。前者は、年に一度のみ、大人数、一方通行、数時間ぶっ通しです。これに対して、後者は、年に数度、少人数、双方向的、短時間で集中してです。さらに、愛のあるコミュニケーションが大切です。インテグリティを構成するものは、愛とともに、勇気、コミュニケーション、リーダーシップ、企業文化だからです。

コンプライアンスイアンスを阻む4つの壁は、心の壁、組織の壁、上下の壁、風土の壁です。その中で、心の壁は、不知、恐怖、孤立です。何と葛藤しているのか、何が障害でルールを守れないかを認識する必要があります。さらに、5つの壁があります。知識の壁、行動の壁、気付きの壁、技術の壁、習慣の壁です。何が壁になっているかを認識し、乗り越える必要があります。さらに、知識、意識、行動から、さらに感性にまで落とし込む必要があります。

組織において、懲戒処分を受ける人の多くは、健康への不安、給料への不満、家庭の不和が原因です。福利厚生が不正防止につながります。また、「承認欲求」充足が必要です。どんな報

酬が「承認欲求」を充足させるか検討する必要があります。挑戦や非金銭的な報酬である場合もあります。コンプライアンスもインテグリティも心の中にあると言えます。

違和感の積極的な共有が必要です。違和感を放置すると、距離感から、疎外感、無関心、敵対心となってしまいます。では、共有はどうすべきでしょうか？ ひざ詰めでのコミュニケーションが大切です。コミュニケーションはギャンブルです。ハイリスク・ハイリターンを求めるべきです。とにかく声を出しましょう。**Speak up!**です。幸せとは半径5メートルのコミュニケーションであることを認識しましょう。**OS**を変えましょう。人は刺激に対して反応します。その反応を変えなくてはなりません。逃げ、遠慮、忖度ではない反応にインテグリティがあります

9. まとめ

インテグリティは会社理念実現のためのエンジンオイル・潤滑油です。コンプライアンス業務はクリエイティブなプロフィットセンターになります。インテグリティ導入のための仕組みは①コミュニケーションの改善、②**Speak up**、③違和感の共有、そして、④社風・企業文化形成です。結局は、組織内のコミュニケーションをどう改善するかということです。本日の発表を聴いていただき、何か1つでもアクションを起こしていただきたいです。

以上