

# 令和3年度 倫理に関するWeb講演 持続可能な社会への変化と倫理的リーダーシップ

国家公務員倫理審査会では、各府省で勤務する管理職員の方々を主な対象として、公務員倫理について考える講演を令和3年9月にWebで配信しました。

講師の一般社団法人経営倫理実践研究センター上席研究員・村松邦子先生より、環境や経済などの大きな変化に対応できる持続可能な社会の実現のため、今、組織に求められる倫理的リーダーシップや組織マネジメントのあり方について、グローバル企業や地域企業での実践例に触れながらお話しいただきました。

## 国家公務員倫理審査会事務局



倫理審査会公式マスコット

### ○変化に対応するための組織づくり

不確実性が高く、将来を見通すことが困難な時代と言われています。環境や経済の大きな変化にさらされる社会では、多様な視点を持ち寄って対話を重ね、新しい解決策を見いだしていくことが必要とされます。社会が変化していく中、企業の役割や期待されることも大きく変化しているように思います。これは企業だけではなく、すべての組織にいえるのではないのでしょうか。こうした変化に柔軟に対応するには、どのような組織づくりが求められているのか、ぜひ皆さんに考えていただきたいと思っています。

### ○健全な組織とは

社会から信頼される健全な組織の特徴として、風通しがよいことが挙げられます。従業員一人一人が、自分たちが何を目指して、何を大切に行っているかを理解し、チームワークを発揮して行動できること、そうした中で多様性が確保され、対話型のコミュニケーションが行われることで、高い倫理観とガバナンスが組織に浸透していることが、風通しのよい組織の特徴ではないでしょうか。

そのベースとなる企業倫理として、例え

ば、生産性の向上を求める中でも、従業員の働きがいや人権に配慮すること、収益性を目指す中でも、環境問題や社会問題に配慮することが、今の時代に特に求められることだと考えます。

反対に、風通しの悪い組織の特徴としては、想定外の危機に対応できない、同調圧力が高く付度を求められる、ハラスメントやメンタルヘルス問題が増加している、長時間労働が常態化している、などが挙げられます。また、こうした組織の管理職に関する特徴として、「特別意識と無自覚」が挙げられます。リーダーとなり、肩書と権限を持つようになると、周囲の接し方も変わります。そうした中で倫理観を保つのは難しいと言われています。そのため、意思決定に多様な視点を入れ、ガバナンスをしっかりと効かせていくことが大切だと思います。

### ○予防倫理から志向倫理への転換

近年注目されているアプローチとして、「志向倫理」というものがあります。従来の「〜するべからず」と、個人の行動の是非を教える予防倫理から、すべきこと、為したいことに着目し、プロとしての行動を考えさせる「志向倫理」へと転換する兆し

が見られます。正しいことはすべき、社会に貢献すべき、責任は果たすべき、人々に幸せにすべき、社員は幸せになるべきなど、自ら考え、行動を促していくことが「志向倫理」の考え方です。こうしたポジティブな倫理は、特に、オリジナリティや創造性が重視される科学者、研究者、技術者などに求められますが、社会が変化する中で、一般の企業人や市民、そして公務員にも求められていると思います。

### ○倫理的な組織風土づくり

倫理的な組織風土をつくる上で、「やってはならないこと」の徹底も大事ですが、改めて組織の存在意義を確認し、一人一人が誇りと使命感を持って、「倫理的リーダーシップ」を発揮することが必要です。

その具体的な例として、私が勤務していたテキサス・インスツルメンツ（以下、TI）の取組をご紹介します。TIは、一九三〇年に創設された半導体製造企業で、従業員は約三万人、世界各地に約一四の製造拠点をもち、毎年数百億個のチップを製造しています。また、女性役員数の上位企業に一五年連続して選ばれるなど、毎年数々の賞を受賞しています。

TIのモットーは、正しいやり方で競争

に勝つことです。ビジネスかエシックス（倫理）かの選択を迫られたら、迷わずエシックスを取るといふビジネス方針を持っています。TIはそれを企業文化として根付かせるため、コーポレートガバナンスや内部統制など、間違いを起こさないシステムを早くから整備してきました。

具体的な取組として、例えば、エシックスカードがあります。このカードには、TIの価値と信条とともに、次のような具体的な質問が記載されています。

- ・「それ」は法律に触れないだろうか
- ・「それ」はTIの価値基準に合っているだろうか
- ・「それ」をするとよくないと感じないだろうか
- ・「それ」が新聞に載ったらどう映るだろうか
- ・「それ」が正しくないと分かっているのにやっていないだろうか

社員は社員証と共にこのカードを携帯し、何か困ったこと、迷うことがあればこのカードを見て、まずは自分で考えます。そして、確信が持てないときは上司に質問する。とてもシンプルなことですが、「正

しいことをしてください」と言われてもどうすればよいのか迷うこともあります。そのとき、まず自分の軸、自分の倫理感に問いかけてみる。そして、分らないことがあったら相談するということです。

### ○倫理的リーダーシップ

先ほど「倫理的リーダーシップ」という言葉を使いました。これは、リーダーの倫理的特徴と影響力に着目して、学問的に理論化されてきたものです。上司の倫理的リーダーシップが部下の倫理的行動に大きく影響するという研究報告もあり、組織が目指すものは何か、何を大切にしているのかを組織の構成員にきちっと伝えることが大切です。それが伝わることで、相互尊重や信頼関係が生まれますし、一人一人とうした関係を築いていくことが多様性のマネジメントにもつながります。

倫理に関しては、知ること、分けることがとても大事です。倫理的リーダーシップを発揮するための具体的な行動指針として、チェックリストがありますので、ご紹介します。

- ・あなたは倫理観高く働いていますか
- ・メンバーに対し公平かつ敬意を持って接していますか
- ・自ら模範を示すことによりリーダーシップを発揮していますか
- ・倫理文化を強化していくことが自らの責任であると考えていますか
- ・反倫理的な行為が組織内で発見されたとき、それが決して容認されたり無視されることがないよう留意していますか
- ・チームワークを大切にしていますか
- ・誠実な話し合いと問題解決を促していますか
- ・倫理的ジレンマについて自由に話し合える職場環境を支援していますか
- ・メンバーが反倫理的な妥協をしたり、不適切な近道を取ったりする誘惑を感じることはないような目標や計画を設定していますか
- ・メンバーに信頼され尊敬されていますか

### ○人づくりの視点から

私が社外取締役を務めているJ-R九州では、安全とサービスを基盤として、地域を元気にし、持続可能な社会の実現のための事業活動を進めています。

この企業基盤となる安全とサービスを支える人づくりにおいて、J-R九州では、自律型の社員の育成を目指し、安全は自分たちで作るものという意識を社員一人一人が醸成できるよう工夫を重ねています。安全創造のためには、まず現場が声を上げ、経営陣まで届き、全従業員に共有され、問題を芽のうちに摘むことが肝要です。そのため、現場が声を上げやすい職場環境作りの一環として、ヒヤリハット推進賞などを作り、問題を共有することの大切さを社員に呼びかけており、昨年も、「安全に関する社員の声」は一万件を超えました

### ○よりよい未来への好循環を目指して

持続可能性のある社会のためには多様なプレーヤーの連携が欠かせません。個人や組織が対応力を高め、コミュニケーションと連携して初めて、よりよい社会を作ることができます。その基盤になるのが、組織における倫理と多様性の尊重です。不確実な時代、変化の激しい時代の中で、自分の中にぶれない軸を持つことはとても大切なことだと思えます。自分はどうのようにありたいか、誰のために仕事をしているのかを自覚し、連携することが今求められているのです。ぜひ、皆さん一人一人が「倫理的リー

ダーシップ」を発揮され、よりよい未来のための変革を進めていただけますよう心から願っております。



むらまつ くにこ  
村松 邦子

## Profile

一般社団法人経営倫理実践研究センター 上席研究員  
株式会社ウェルネス・システム研究所 代表取締役  
グローバル企業の広報部長、企業倫理室長、ダイバーシティ推進責任者を経て2010年に独立起業、経営倫理実践研究センター研究員に就任。  
持続可能な社会の基盤として、対話を通じたサステナビリティ経営の実践に取り組んでいる。  
公益社団法人日本女子プロサッカーリーグ (WEリーグ) 理事、九州旅客鉄道株式会社、NECネットワークスアイ株式会社、株式会社ヨコオ 社外取締役  
筑波大学大学院修士課程修了 (保健学修士)、経営倫理士。