

インテグリティ

弁護士・インテグリティ・エバンジェリスト

中山国際法律事務所

中山 達樹

ESG や SDGs が重要視される昨今、コンプライアンスの重要性はさらに高まっています。しかし、大手企業の不祥事は後を絶たず、コンプライアンスは未だ十分に浸透しているとはいえません。過度なルール強要をすれば「コンプラ疲れ」は広まりますし、ルールを振りかざして本末転倒な結果をもたらす「コンプラの病理」も根深いです。本稿では、このような「コンプライアンスの限界」を「インテグリティ」の概念により克服します。

1 コンプライアンスの限界

コンプライアンスは、30年ほど前にアメリカから導入されたいわば「与えられたもの」です。この導入経緯から、どうしても「受け身」でコンプライアンスを捉えてしまいがちです。また、コンプライアンス(compliance)の「遵守」という逐語訳からも、どうしても消極的・ネガティブなイメージを抱いてしまいます。

さらに日本では、コンプライアンスの意味が拡大を続け、分かりにくくなっています。かつては「法令遵守」という狭義に解されていましたが、最近は「社会の要請に対する適切な対応」と広義に解されています。リスク・マネジメントと同義にさらに広く捉える論者もいます。定義が曖昧なこと自体、コンプライアンスの危機といえます。

コロナ禍で広がったテレワークでも、自宅勤務での勤怠管理やセキュリティなど、コンプライアンスの必要性は高まっています。ただ、物理的に目が届かないため管理にも限界があります。かと言って管理の縛りを強めると、エンゲージメントやウェルビーイングの低下を招き、離職率を高める悪循環になります。

このように、コンプライアンスの概念や運用に限界が生じています。

2 「インテグリティ」とは

そこで、コンプライアンスを補う言葉として「インテグリティ」を提案します。端的には、インテグリティはコンプライアンスとほぼ同義です。ただ、コミュニケーションやリーダーシップという要素もインテグリティは含みます。そこでまず、インテグリティとは「8割のコンプライアンスに2割のリーダーシップを加えたもの」とイメージしてください。

(1) インテグリティの意味 -個人と組織

インテグリティ(integrity)の本義は「完全であること」です。そこから、個人にあてはめると、人格の高潔性・誠意・正直・品位などと表現されます。倫理や道徳と近いです。ハードロー(書かれた法)ではなくソフトロー(書かれていない不文律)というイメージです。この個人のインテグリティは、「誰も見ていなくても正しいことをすること」と考えられます。多くの日本人が持っている「お天道様に対して恥ずかしいことをしない」感覚です。

一方、組織にあてはめると、メンバーが企業理念と一体化している状態をいいます。オックスフォード辞典でも、インテグリティを「state of being whole and not divided」(完全であり、分かれていないこと)と表現しています。

インテグリティの本義

個人	The quality of being honest and having strong moral principles	誠実 道徳・倫理
組織	The state of being whole and not divided	一体性

(2) インテグリティ具体例

個人のインテグリティの具体例は、2016年、舛添要一都知事(当時)が湯河原の別荘に公用車で行った件で、「ルールを守っているから問題ない」と開き直った例が挙げられます。批判に遭いすぐ辞職しました。ルール(ハードロー)を守ればいいわけではなく、ソフトロー(常識)に従うことが要請される典型例です。他に、インテグリティ違反といえる身近な例(インテグリティ事例)を以下に集めました。

生活等	子供が頼んだドリンクバーを大人が飲む
	ゴミをきちんと分別しない
	ゴルフでスコアをごまかす
交通機関	身障者用優先スペースに車を停めてしまう
	健康な若者がシルバーシートに堂々と座る
	満員電車でリュックサックを背に背負う
会社	会議の時間を守らない
	職場に落ちているゴミ(シュレッダー周り等)を拾わない
	職場のインフラ(電気・複合機)の私的利用
	ミスや不祥事(パワハラ被害等)の見て見ぬふり
	会社方針の形骸化(本音と建前の乖離を作る)

この例のように、違和感や引っ掛かりを感じたり、良心の呵責を感じたりしたら、すべてインテグリティ事例と考えてください。他に、「自分に嘘を付かない」「現実を直視する勇気」など様々なインテグリティの定義があります。例えば、嘘をつかずにミスを潔く認めることは現実を直視する勇気がなければできません。不正に対して勇気を出して声を挙げることもインテグリティの発露です。

(3) インテグリティの現状

①挑戦・革新、②社会貢献の他に③誠実さ(インテグリティ)を掲げることが会社理念の3本柱とされています。日本の時価総額ランキング20位中、6割の12社が企業理念にインテグリティを掲げています。海外の大手企業では実に9割がインテグリティを掲げています。

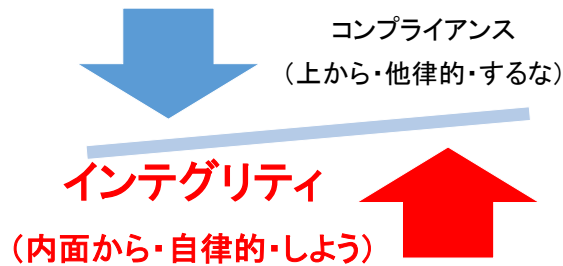
3 コンプライアンスとインテグリティの違い

コンプライアンスは「暗い・堅い・難しい」ものですが、インテグリティは「明るい・柔らかい・易しい」ものです。

(1) インテグリティは自律的・積極的

コンプライアンスは、会社・組織という「上から」押し付けられる他律的な規範です。一方、インテグリティは、個人の内面という「下から」自発的・自然に湧き上がってくるものです。自ら考え出したり気づいたりする自律的規範といえます。

イメージの違い



他律的なコンプライアンスでは、どうしても「悪いことをしない」という消極的な捉え方をしがちです。一方、自律的なインテグリティでは、「良いことをする」という積極的な捉え方ができます。「言われたこと」をするのではなく、自分で考えて「期待されること」をするのがインテグリティです。「コンプライアンスは Must だがインテグリティは Better」とも表現できますし、「ちゃんとやる(Do things right)」のがコンプライアンスで、「正しいことを行う(Do the right thing)」のがインテグリティという対比もできます。



概念図で考えると、法令遵守→コンプライアンス→インテグリティの順に広がっているとイメージできます。



このような広いインテグリティを個々人が現場＝水際で行使することで、「インテグリティがコンプライアンスの防波堤」になります。テレワークでも、現場のみんながインテグリティ(良心)を發揮して不正を防止すれば、上司や管理部がコンプライアンスを声高に言う必要もなくなります。そのため、「インテグリティがあればコンプライアンスは不要」なのです。

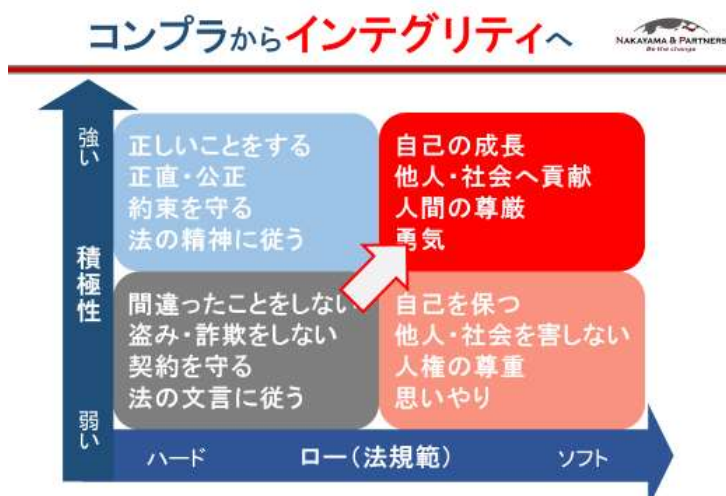
(2) 企業理念となじみやすい

コンプライアンスは企業理念となじみにくいですが、インテグリティは企業理念と親和性があります。堅く、否定的・消極的なコンプライアンスは、企業理念から遠いです。一方、自律的で積極的なインテグリティは、企業理念や創業者理念と結びつきやすいです。そのため、コンプライアンスをやりすぎるとエンゲージメント(会社への貢献意欲)が下がりますが、インテグリティを標榜して企業理念達成を目指すことでむしろエンゲージメントは上がります。高い理想へ向かって進む「過程」そのものがインテグリティです。

リーダーシップのあるインテグリティ

コンプライアンス	インテグリティ
法令遵守	完全・勇気・一体性
現実	理想
規程の遵守	理念の実現
結果	過程
Do things right (ちゃんとやる)	Do the right thing (正しいことを行う)
先例にならう	企業文化を創る

このように、消極的で堅いコンプライアンスを、より積極的に(上に)、柔らかくソフトローに近づけたもの(右に)がインテグリティです。以下の4象限が理解しやすいです。



4 組織のインテグリティ

以上、主に「個人のインテグリティ」について説明しました。次に「組織のインテグリティ」を深掘りします。組織のインテグリティは、端的には「企業理念との一体化」です。

(1) ワンチームとリーダーシップ

組織が「完全」(インテグリティ)であるということは、企業理念と一体化していることです。社長以下、末端社員まで、同じ絵を見て、同じ当事者意識を持っていれば、組織全体が理念と一体化しています。これがインテグリティ(完全性)がある状態です。分かりやすく言い換えると、組織が「ワンチーム(One Team)」であれば、組織のインテグリティがあるといえます。

例えば、仲睦まじい家族で、遠慮のないコミュニケーションが毎日行われているとします。これが完全な組織体(ワンチーム)であり、インテグリティがある状態です。一方、会社が大きくなると、闊達なコミュニケーションは難しくなります。派閥、しがらみ、セクショナリズム等が生じ、「あの役員にはあんなことは言えない」「別の部署の所管だし…」「派閥の問題だから…」などの「忖度」がはびこります。また、誰の仕事か分からない「中間フライ」に知らぬ顔の半兵衛を決め込む「貧乏クジの引かせ合い」も生じます。これは、「触らぬ神に祟りなし」「君子は危うきに近寄らず」的な日本的価値観も遠因ですが、犠牲を厭わず損をする人を適切に評価する制度や文化がないことが真因でしょう。

このような、コミュニケーションが完璧にできていない状態は、インテグリティがありません。ワンチームではないからです。そもそも「チーム」と「グループ」の違いは何でしょうか。チームでは、グループと異なり、勝利(目標・理念)を目指し、中間フライを拾ってポテンヒットを防ぎます。ワンチームでは、当事者意識を高め、ルールに書いていなくとも、自分の仕事ではなくとも、組織(理念実現)のために、言われなくとも積極的に自ら動くのです。このようなチーム感のあるリーダーシップがインテグリティの現れです。

(2) コミュニケーション -違和感の共有

人間が完全無欠ではあり得ないのと同様、コミュニケーションも完全ではあり得ません。経験、学歴、体調、機嫌…等によってミスコミュニケーションは常に起こり得ます。いわば、「不完全な人間を、不完全なコミュニケーションが結んでいる」のが我々の組織です。本来的に組織は脆弱なのです。そのため、インテグリティ(完全性)のある組織にするためには、コミュニケーション向上への不断努力が必須です。こう考えると、ガバナンスやコンプライアンスも、結局はコミュニケーション(ないしインテグリティ)の問題に収斂できます。

どんな組織でも、違和感を放置した状態は完全ではありません。例えば、対人的「違和感」は、数か月で「距離感」になり、1年も経つと「疎外感・無関心・敵対心」に肥大化します。それゆえ、違和感を早期かつ積極的に共有しなければなりません。三菱電機・神戸製鋼・関西電力のような最大手企業が30年単位の長きにわたり不正を続けたのも、違和感に対処する勇気がなく、放置してしまったからです。不正から「逃げない」勇気が必要です。

このため、「Speak up(とにかく声を上げよう・言える化)」という標語を掲げる企業も増えています。ただ、コロナ+テレワークでコミュニケーションの頻度と質が下がっています。オンラインでは「見える(see)・聞こえる(hear)・出会う(encounter)」という消極的コミュニケーションがありません。コロナ禍の2年で、多くの方は言語的な形式知ばかりの交換をして、非言語的な暗黙知の共有をできていません。そこで、適宜オフラインやメタバース空間を活用することで、コミュニケーションを意識的に活性化する必要があります。飲み会・運動会・社内旅行のような一見無駄とも思えるイベントも、コミュニケーション活性化と企業文化醸成のために「無用の用」として効果的に働きます。

(3) 仕組み -「聴ける化」が「言える化」を導く

このように、「個々人が不完全であることを前提にして、組織として完全性を目指す」ための思考法・方法論が、組織のインテグリティです。そのため、組織のインテグリティを志向すると、自ずから、コンプライアンスのみならず、コミュニケーションも活性化され、組織のパフォーマンスも向上します。

具体的には、個人の資質や能力に頼る「属人的」なシステムを脱却し、属人性のない「仕組み」を構築すべきです。「誰が言う」という属人的な要素ではなく、「何を言う」というロジカルな判断が優先されなければいけません。

例えば、「言える化(Speak up)」を実現するためには、上司が部下に「何でも言え」と指示するだけでは足りません。上司が自ら部下の意見を積極的に聴く「仕組み」を構築しなければなりません。仕組み例としては、①定期的に意見を吸い上げる機会を設け、②意見を言いやすい雰囲気を作り、③部下の意見を否定せず、

④部下の意見に対して制裁しない、などです。このような「聴ける化(Listen up)」の仕組みを意識的・積極的に構築しないと、令和の時代の Z 世代の共感を得ることもできません。「聴ける化」が「言える化」を導くのです。

「聴ける化」が「言える化」を導く

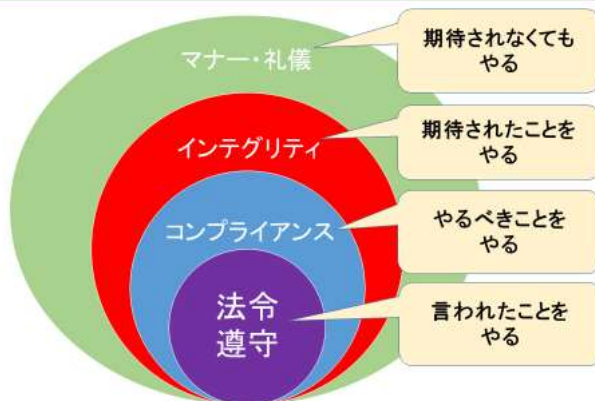


(4) コンプライアンスがクリエイティブなプロフィットセンターに

コンプライアンス業務は非クリエイティブなコストセンターと思われがちです。しかし、本稿のようなインテグリティを導入すれば、クリエイティブなプロフィットセンターになります。例えば、組織のコミュニケーションが活性化され、「ワンチーム」になることで無駄や損失が減ることで、仮に業務効率が 1% 向上したとします。業務効率向上は売上・利益に直結しますから、年商数百億円の企業であれば、インテグリティ導入による組織活性化・効率化は、数億円の利益増大に寄与します。

このように、インテグリティを利用すれば、つまらなく退屈なコンプライアンス業務が、クリエイティブでワクワクするプロフィットセンターになります。社長以下役員やコンプライアンス担当者は、インテグリティの活用が、単にコンプライアンスの改善のみならず、組織全体の業績を上げると強く認識してください。

インテグリティの防波堤



(5) インテグリティを企業文化に

本稿で紹介したようなインテグリティを企業文化にしましょう。P.ドラッカーは「文化は戦略に勝る (Culture eats strategy)」と言いました。組織において最も重要なのは文化・風土です。すべての戦略は二の次三の次です。組織戦略も、人事戦略も、財務戦略も、商品戦略も、販売戦略も、企業文化の前では無力です。具体的には、単にルール・規定の知識を得て、コンプライアンス意識を高めて言動に移すだけではなく、書かれていないソフトロー・お天道様に従う「インテグリティ」をまず最優先で会社全体に浸透させましょう。そのような会社の企業文化・無形資産・アイデンティティーこそが価値を生み出します。

1～2時間の研修を年に数度行うだけでは、コンプライアンス担当者の「アリバイ作り」に終わり、企業文化を創ることはできません。研修や e ラーニングで知識を伝えるだけではなく、ワークショップを組み合わせることをお勧めします。



以上

【筆者略歴】

中山達樹(弁護士、インテグリティ・エバンジェリスト)

1998年 東京大学法学部卒業

2010年 シンガポール国立大学ロースクール修士課程(アジア法専攻)修了

2015年 中山国際法律事務所開設 同事務所代表弁護士

2016年 公認不正検査士。シンギュラリティー大学エグゼクティブ・プログラム修了、リー・クアンユー公共政策大学院リーダーズ・プログラム修了

2022年 経営倫理士

【主著】

『グローバル・ガバナンス・コンプライアンス —海外進出前のデザインから進出後の対応まで』

『インテグリティ —コンプライアンスを超える組織論』(いずれも中央経済社)

【お問い合わせ先】

中山国際法律事務所

東京都港区赤坂2丁目2番1号 永田町法曹ビル701

Email: info@nkymlaw.jp

URL: <http://www.nkymlaw.jp/>

掲載日:2022年7月15日