

労務事情

2022
8.1・15

No.1453

Q&A

目的どおりの効力を発揮させるための重要ポイント

就業規則を変更する際の 「附則」「経過措置」「調整給」【前編】

高仲幸雄

チェックテスト

横断的, 俯瞰的に理解を深める

労働条件の明示義務, 周知に 関する法的知識

千葉 博

Q&A

従業員のミスから生じた結果をどう判断するか

業務遂行時の 過失に対する懲戒処分

中井智子 仁野周平



産労総合研究所

視点

これからの組織とインテグリティ

1 「インテグリティ」とは

昨今は「インテグリティ」に注目が集まっている。その意味を、個人と組織に分けて説明する。

インテグリティ (integrity) の原義は「完全」だ。そこから、個人のインテグリティは、誠実・高潔・真摯さなどと訳される。「誰も見ていなくても正しいことをする」「お天道様に恥ずかしいことをしない」感覚だ。

個人のインテグリティ違反の具体例は、①身障者用優先スペースに車を停める、②ごみの分別をしない、③ゴルフのスコアをごまかす、④ミスや不祥事を見て見ぬふりをする、⑤職場のインフラを私的に利用する、などだ。

また、組織が「完全」であれば、企業理念や社長の考えが末端社員まで浸透している。組織の一体性・連帯感を強めるのが組織のインテグリティだ。会社が「ワンチーム」であるための、緊密なコミュニケーションやリーダーシップなどがインテグリティの表れだ。

2 インテグリティが求められる理由

これからの組織にはインテグリティが求められる。その理由は、(1)テレワークの広がりと、(2)コンプライアンスの限界である。

まず、コロナ禍で広まったテレワークでは、物理的に目が届かないため、自宅での勤務は各



中山達樹
なかやま・たつぎ

●中山国際法律事務所 代表弁護士
経営倫理士。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。2007年三宅・山崎法律事務所入所。2010年シンガポール国立大学ロースクール(アジア法専攻)修了。2010～2011年シンガポールのDrew & Napier法律事務所に勤務。2015年中山国際法律事務所開設、同事務所代表弁護士。2013年中小機構国際化支援アドバイザー。2016年公認不正検査士。「グローバル・ガバナンス・コンプライアンス」「インテグリティ」(2021年、中央経済社)をはじめ著書・論文、講演実績多数。

自の良心(インテグリティ)に任せるよりほかない。

また、保身的・官僚的にルールを金科玉条にして本末転倒な結果をもたらす「コンプラの病理」があふれている。「気温30℃以上ではプールに入れない」方針の小学校で、代わりに校庭でリレーをして熱中症にさせたという笑えない話もある。コンプライアンスは遵守を強いる他律的な規範だが、インテグリティは良心から導く自律的な規範だ。思考停止せず、自主的に考えて適切な結果を導く。

さらに、大手企業による30

年単位の検査不正等の不祥事が続いている。この「カビ型」と呼ばれる組織的不正は、単なる倫理違反では片付けられない。積極的にコミュニケーションをする風土改革が必要だ。しかし、「遵守」という消極的な意味合いのコンプライアンスは、「積極的にモノを言おう」という風土改革を導きにくい。そこで、「完全性の追求」という積極的な意味をもつインテグリティが注目されている。

3 企業に求められる対応

インテグリティ導入にあたっては「仕組み化」がポイントだ。インテグリティでは、ミスや不正を個人的な問題に矮小化して「あいつが悪い」という他責をしない。どうしたら組織が「完全」になるかという見地から、チームとしてのリーダーシップやコミュニケーションを「仕組み化」する。

このインテグリティを企業文化にしなければならない。P.ドラッカーも「文化は戦略に勝る(Culture eats strategy)」と喝破した。そのためには、講義のみではなく、ワークショップ(グループ学習)を組み合わせるべきだ。具体的には、4人程度のグループで対話を重ねる。

過度のコンプライアンスで疲弊しがちな組織の活性化のため、インテグリティ導入をお勧めする。