

# The Ethics Study 2023

---

ビジネスリーダーたちは  
直面する倫理的ギャップにどう向き合うのか



## 日本語版リリースに あたって



この度、Ethics Study 2023の日本語版をリリースする運びとなり、大変嬉しく思います。

日本においては、SDGsを筆頭に、ESGやガバナンス、そしてコンプライアンスに関する議論や取り組みは、かなり進んでいる印象があります。しかし、その大前提となる倫理に関しては、活発な議論や実践的な取り組みが行われていると言えるでしょうか。

一定のフレームによって規定されているSDGs等とは異なり、企業として倫理に向き合うためには、“より明確な意思とスタンス”が重要です。チェックボックス型とは異なるアプローチが必要であり、ここに多くの可能性が秘められていると考えています。

グローバルでは、より本質的な「会社が考える正道」にアプローチする企業が増え、生活者にもその重要性が理解され始めています。倫理は、これからの経営において、さらに重要なテーマとなっていくはずですが、今回の調査からも、その兆しや道筋の一端が見えつつあります。

日本企業が本テーマに積極的に向き合い、倫理に対して、より明確な意思とスタンスを持つ日本発の企業の姿を示す。いまこそ、その第一歩を踏み出す機会なのではないでしょうか。

そして、この機会を活かすために、自ら能動的に動き出し、世の中の変化に十分な注意を払い、そして意図性を駆動させることが何より重要になると考えています。

皆様にとって、本レポートが、SDGsやESG、コンプライアンス、そしてパーパスの先にある倫理をどのように考え、どのような取り組みを行っていくかを考える契機となり、その取り組みが、必要要件としてではなく、企業の競争力を、成長力を、そして魅力を高めるための価値創造活動であると捉えていただけることを、切に願っています。

### 並木 将仁

株式会社インターブランドジャパン  
代表取締役社長兼CEO

# 目次

<b>はじめに</b>	<b>5</b>
組織倫理とは何か？	6
倫理的リスクとは何か？	7
.....	
<b>倫理について、2023年にリーダーが語っていること</b>	<b>8</b>
.....	
<b>数字で見る倫理</b>	<b>18</b>
.....	
<b>今すぐ行動を起こすには</b>	<b>27</b>
1. 倫理についての従業員の幅広い関与とオーナーシップを強化する	28
2. 見えはじめた倫理的課題に対する意識を高めるとともに、取り組み態勢を整える	32
3. なぜ、いつ、どのような立場を取るのかを明確にする	34
4. 新たなリーダーシップスキルと行動を身につける	36
5. 倫理文化を積極的に管理する	38
<b>インタビュー協力者</b>	<b>40</b>
<b>お問い合わせ</b>	<b>41</b>
<b>調査について</b>	<b>41</b>

## はじめに



倫理は、ESG、CSR、そして利益追求と社会貢献を両立させるコンシャス・キャピタリズムといった、近年の経営のあり方が議論されるずっと以前から存在していた。

倫理とは、根本的には、責任ある行動へのコミットメントであり、他者への責務を果たすことへのコミットメントである。ここ数年、倫理的環境の不安定さや、倫理的過失の潜在的な破壊力が浮き彫りになっている。複雑な組織を倫理的に管理することは、今やリーダーにとって最も重要な要件である。

本レポートは、当社および Interbrand による独自調査、様々な業界のリーダーへのインタビュー、また当社のパートナーやクライアントの経験をもとに、2023年の倫理環境を概観したものである。企業が直面する課題について、そして、強しなやかな倫理的組織を構築する方法に関する、リーダーの学びについての洞察がまとめられている。

企業を経営するリーダーたちは、3つの重要な領域に注力することにより、困難を克服している。一つ目は、重要な戦略的判断を適切に下すためのスキルと能力を確保することである。現代の企業は、雪崩のごとく押し寄せ、価値や倫理に関する困難な課題に直面している。このことは、将来の倫理的危機の引き金となる可能性があり、今回の調査で特定された様々な問題に反映されている。その中でも最も多く挙げられているのは、地政学的な不安定性や紛争による影響と、取引先や顧客による不正行為への加担のリスクである。これらの問題はすべて、価値の複雑なトレードオフや高い曖昧性、様々なステークホルダーからの競合する要求への対処を必要とするものである。また、これらの問題の多くは、企業にとって極めて重要で、時には存続に関わるような領域に触れるものもあり、それら乗り越えるためには、新たなリーダーシップスキルが求められる。

二つ目は、組織全体を通じて、従業員一人ひとりが、日常的に一貫した行動、行為、振る舞いを実践するようにすることである。従来、企業倫理や行動規範は、コンプライアンスの問題あるいは法務の問題として見なされ、独立した機能に委ねられてきた。しかしながら、最も成功を収めている組織は、それらを組織・倫理文化という広い枠組みの中に組み込む必要性を理解している。ルールやプロセスといった「ハードウェア」は、文化や倫理といった適切な「ソフトウェア」によって支えられていなければならない。このような文化を一貫して構築し、醸成し、維持する方法は、本年度調査の主要な焦点の一つとなっている。今回実施したインタビューでは、そのための創造的かつ革新的なアプローチが数多く明らかにされている。

最後に三つ目として、倫理を既存事業だけでなく新規事業、イノベーションの実践に組み入れることである。そうすることで、組織はアジャイルに行動し、影響力を高めることが可能になるとともに、責任ある基盤の上に進歩を積み上げ、将来のリスクを最小限に抑えることができる。

この1年間における注目すべき事象は、いくつかのESG活動に対して反発の動きが出ていることである。例えば米国では、ESG原則を支援する投資運用会社から、資金を移転する州もある。倫理はこうした反発に対処し、乗り越える方法を提供してくれるものであることを、多くのリーダーが認識し始めている。倫理は、何世紀にもわたる、文化・信条・伝統を超えた研究と批判的探求の領域であり、右でも左でもなく、保守でもリベラルでもない。倫理はツールとリソースを提供し、精神的、組織的、感情的な方向性を具体化するものである。すなわち、他者に対する責任を真剣に考慮し、現代組織の重要なリソースを、責任ある正当な方法で活用することへのコミットメントである。

この2023年版レポートが皆様にとって有益で示唆に富むものとなり、また組織とご自身のリーダーシップの旅路に、倫理を新たな形で取り入れるきっかけとなれば幸いである。

### David Rodin

Principia 創設者兼会長

## 組織倫理とは何か？

倫理とは責任をもって行動し、他者に対する責務を果たすことへのコミットメントである。加えて、不可欠なビジネス能力でもある。倫理を組織に組み入れることにより、ステークホルダーの信頼やブランドの評判、競争市場におけるポジショニングの基盤を確立することができる。

倫理的な組織は3つの重要領域を統括する。

# 1

取締役やリーダーに、基準を設定し、確固たる倫理的意思決定を下す力を身につけさせることで、複雑なトレードオフや競合する要求、対立するステークホルダーの利害を調整できるようにすること

# 2

組織の文化とシステムが、従業員の一貫した行動やインタラクション、成果をサポートするようにすること

# 3

倫理を新規事業や従来事業、イノベーションの慣行に組み入れ、機敏性を発揮し、影響力を高める十全な機会を得るとともに、責任ある基盤の上に進歩を積み上げるようにすることで、将来のリスクを最小限に抑えること

## 倫理的リスクとは何か？

本調査で明らかになった主な関心事は、倫理的リスクの管理である。調査対象のリーダーのうち65%が、今後3年以内に倫理的課題が自社の業界に「深刻な」影響を及ぼすと回答している。

倫理的リスクとは、組織が倫理的責任と義務を一貫して果たすことができなかった場合に、組織の利益、評判、ステークホルダー、そして第三者に、重大な損害が生じる可能性のことである。

これらのリスクは、遠隔地で起こっているように見える地政学的な出来事から、社内の組織文化内の対立に至るまで、予測のつかない様々な状況から発生する。

例えば、2022年初頭からのウクライナ戦争の結果、製薬会社からコーヒーチェーンに至る様々な企業が、ロシアでの取引停止を求める声に直面した。もし取引を停止しなければ、物資や精神的な支援を行うことで、戦争に加担していると思なされるリスクにさらされたのである。そして、迅速に(かつ適切と思なされる方法)対応できなかった企業は、顧客や従業員から投資家に至るステークホルダーにより、公的な非難や処遇を受けるリスクを負うこととなった。

ウクライナ戦争は、個々の組織がコントロールできる範囲を超えていたが、リスクの発生源がもっと身近にあることもある。2008年の金融危機以降、商品の不当販売から市場操作に至るまで、金融機関による容認し難い行為が幾度もあった。こうした行為は顧客や投資家、その他の市場参加者に損害を与えかねないだけでなく、最終的には責任を担う金融機関も、評判の悪化や罰金、規制措置といったリスクを負うことになる。

これらの例が示すように、倫理的リスクは多方面に渡る可能性がある。引き金となる事象が(地政学的変動のように)遠方にあるように思えたり、あるいは(売上伸長を狙って、悪意なく文化や国境を越えて持ち込むような)無害であるように思えたりする場合でも、倫理的リスクは予測し難い速さと重要性をもって顕在化する可能性がある。

様々な倫理的課題に関連する組織の責任と義務をどのように設定し、管理するのかという問題は、決して単純なものではない。コロナ禍やウクライナ戦争といった前例のない問題の場合、リスクを軽減する上での最大の課題は、様々なステークホルダーの期待のバランスを取りながら、「正しい」行動方針を決定することである。

他方で、「正しい」行動を知ることは容易であっても、実践に移す際に障壁がある場合もある。例えば、銀行は保険金を請求できない顧客に対してローン支払い保護保険を販売すべきではない。しかしながら、組織文化内の圧力、メッセージ、インセンティブによって境界が曖昧になると、一貫した高い倫理基準を維持することが難しいこともある。

組織を守る最善策は、倫理的リスクとその潜在的な影響を特定するために先に目を向ける「警戒」と、危機が起きた場合に効果的に対応し、レジリエンスを維持するための能力を構築する「備え」の2つの要素を組み合わせることである。

# 倫理について、 2023年にリーダーが語っていること

Sarah Miller – Principia 最高経営責任者



## 倫理的環境は不安定さを増している

リーダーは、感情の高ぶり、レジリエンスの低下、そして様々なステークホルダーからの期待の増大の中で活動しており、彼らの行動や決断は、大きな圧力と監視の下に置かれている。

### 人々は怒っている

「今、感情的な緊張が高まっています。怒りが鬱積し、レジリエンスが低下しています。人々の疲弊は溜まるばかりです」と、ある国際機関のリーダーは言う。

これは、本調査をまとめる中で多くの企業のリーダーたちが見せた心情と一致する。倫理をめぐる議論では、従業員から顧客、投資家、政府、規制当局に至るまで、様々なステークホルダーグループが頻繁に登場する。コロナ禍やウクライナ戦争など、一連の世界的危機の余波に直面したことにより、彼らのほとんどにとって過去数年は困難な時であった。

こうした心理状態により、人々、すなわちステークホルダーは、組織が責任や義務を果たしていないと見なされることに不寛容になっている。そのため、企業のあらゆる行動を厳しく判断し、パフォーマンスをより厳しく評価する傾向が強まっている。また、何か問題が起きた時に、悪意があると思込みがちになっている。

倫理とは、責任をもって行動し、責務を果たす能力である。ステークホルダーグループのあいだで怒りが増していることで、このスキルをビジネスに応用することは、3年前よりもはるかに難しくなっている。当社の調査によると、10人中8人のリーダーが、過去3年間の出来事により、自社は以前よりも複雑な倫理的課題に取り組まなければならない、また正しい行動が不明確な時に、難しい判断を下さなければならないと考えられている。

### 組織は無理を強いられている

組織にさらなる倫理的な要求を課す地政学的な出来事は、組織の行動力をも制約している。組織を構成するのは人であるが、人々の多くが、さらなる課題に立ち向かうための精神的・感情的なレジリエンスを見出すのに苦労している。

多くの場合、組織はまだ新しい働き方に適応している最中であり、それは有益なことをもたらすこともあるが、問題の一部を悪化させることもある。職場復帰やハイブリッド文化の管理に加え、ウェルビーイングや職場の性質の変化に関する従業員との一層の連携は、倫理に新たな文脈を生み出している。KPMG Internationalの人材部門のグローバル責任者であるNhlamu Dlomu氏は、「私たちは、今も実験的な時期にいます。これはコロナ禍で学んだ教訓を、さらに発展させる機会があることを意味します。例えば、従業員にとってより持続可能な働き方を検討しつつ、人とのつながりや共感をどのようにして築くかといったことです。正しくできれば、従業員を成長させ、ビジネスを成功させることができます」と語る。先導的な企業は、「働き方の未来」やウェルビーイングの視点を人材戦略としてだけでなく、ビジネス戦略としても模索している。

働き方の性質の変化や厳しい市場環境といった、非常に現実的な制約がある中で、倫理的な要求に効果的に対処する能力は、今後成功する組織を決定付ける特徴となるであろう。当社の調査によると、96%のリーダーが、業界で成功するためには倫理的問題に対処する能力が不可欠であると考えており、また84%が、自社は倫理を競争優位性と見なしていると回答している。



### 期待が高まっている

倫理を取り巻く環境を見通すことが難しくなっただけでなく、その環境自体が広がりを増し、起伏も激しくなっている。近年の危機により、消費者が社会問題に対する取り組みを企業に求めるという、新たな傾向が加速している。当社の調査で、より倫理的な組織を構築するための動機付け要因として、「ブランド、信頼、評判」と「消費者の要求」が上位に挙げられているように、リーダーたちはこの事実を認識し、それに対応している。

BBVAのResponsible Business部門のグローバル部門長であるAntoni Ballabriga氏は次のように語る。「環境は複雑さを極めています。ステークホルダー資本主義の影響や、すべての意思決定のあらゆる影響を考慮する必要により、意思決定はますます複雑になっています。これに対応するためには、明確な行動基準と責任と自問の文化を伴う、明確な意思決定方法が必要です」。

より倫理的な組織を構築する上での最大の障壁の一つが、競合する優先事項を管理する必要性だとリーダーが考えている事実は、このような複雑さを裏付けるものである。また、今回の調査では、リーダーは倫理的危機の引き金となり得る様々な問題を認識していることも明らかになっている。

「私たちは、今も実験的な時期にいます。これはコロナ禍で学んだ教訓を、さらに発展させる機会があることを意味します。例えば、従業員にとってより持続可能な働き方を検討しつつ、人とのつながりや共感をどのようにして築くかといったことです。正しくできれば、従業員を成長させ、ビジネスを成功させることができます」

Nhlamu Dlomu  
Global Head of People at  
KPMG International

## リーダーシップの要件は変化した

世界は大きく変化した。それに伴い、世界レベルのリーダーシップの要件も変化したことを経営陣は認識している。

### リーダーには倫理的専門性が必要となる

新しく厳しい倫理的環境においては、組織は様々な対応が求められ、その多くはリーダーシップに対する要求から始まる。実際、当社の調査によると、リーダーは、自社が倫理的コミットメントを果たすための体制整備における最優先事項に、「戦略とリーダーシップの意思決定」を挙げ、次に「取締役のガバナンスと監督」、「シニアリーダーの育成と研修」が続く。

Melanie Richards 社外取締役は次のように語る。「リーダーに対するプレッシャーは高まる一方です。社会の期待が刻一刻と変化する中、倫理的な基準も変化し続けています。最大の課題の一つは、その基準がどこにあるかを知ることです。これに失敗したと見なされたリーダーには、重大なペナルティーが課されます」。

リーダーは、単にシステムやプロセスを導入し、コンプライアンスがしっかりと機能するように確かめるだけでなく、自らの専門性に基づき、倫理的リーダーシップをスキルとして開発する必要があることを、認識するようになってきている。上手く設計されたシステムやプロセスがどれほどあったとしても、リーダーが倫理的に行動しているという信頼がなければ、従業員に一貫した倫理行動を促すことはできない。

### オーセンティック(本物)であることはスキルである

Mission Beyondの会長であり、IBM アジア太平洋地域の前会長兼 CEO である Harriet Green 氏は、次のように語る。「リーダーにはスキルをアップデートする時間が必要です。私たちは、過去の学習から脱却し、学び直さなければなりません」。同氏は、今日のリーダーシップにとって重要なのは、オーセンシティブ(真実)と共感であると強調する。「5年前の一流のリーダーで、今日必要とされるスキルをすべて備えている人はほとんどいません」と、同氏は付け加える。

このようなスキルは、以前はやや軽蔑的に「ソフト」と呼ばれていたかもしれないが、現在では組織のパフォーマンスにとって不可欠なものだと見なされている。これらのスキルや、より広義の感情的知性がなければ、倫理に関してスタート地点に立つことすらできない。なぜならば、ステークホルダーにとって重要な問題、従業員が直面する制約や課題、そして彼らに課される期待を理解する能力が不足してしまうからである。

経験豊富なリーダーの中には、プライオリティが異なる世界で何年にも渡りリーダーシップスキルを培ってきた後に、新たなマネジメント「方式」に切り替えるのは、当然の苦勞であると感じていると語る人もいる。上級職における成功は、長年にわたり、利益の創出や事業の継続、規則の遵守といった単純な目標によって測られてきたが、今日では、例えば、よりオーセンティブであることや、聞く力があること、多様な視点を受け入れることなどが求められていると、多くのリーダーたちは感じている。しかしながら、自分にはこのようなことを実行するためのスキルが備わっていない、あるいはこうしたアプローチを既存の職務へどのように適用すれば良いのかわからない、と感じている。

## 組織にはこれまでとは違うデータが必要となる

先進的な組織は、倫理的なコミットメントや行動の検討材料とするためのデータの収集方法も、進化させている。倫理的予見の訓練は、倫理分析と戦略的計画、そして未来思考から得られる方法とを組み合わせたものである。SantanderのCCOであるMarjolein van Hellemond氏は、このような様々なアプローチが今日の世界では重要であると考えている。「当社ではストレステストとシナリオプランニングを実施しましたが、ロシアによる侵攻のような出来事を予測することは、常に極めて困難です」と同氏は述べる。

このような訓練を行う目的はいくつかある。一つは、倫理的なジレンマや危機を事前に予測するためである。しかしながら、このような出来事に伴う不確実性の度合いを考えると、より重要な目的は、発生し得る多種多様な課題に対して組織が目を光らせ、迅速に対応できるようにしておくことである。

次に起こる倫理的危機は、前回と同様に、簡単に予測できるものではないと考えられる。「私たちが(これまで)重視してきたことは、すべて予測可能なことでした」とHellemond氏は続ける。新しいアプローチの目的は、新たな課題が発生した際に心の敏捷性を高めることだという。「(目標は)極度のプレッシャーの中でも、新たな課題を受け止めて迅速に処理することです」。

データ収集の進化は、先進的な組織における社内のフィードバックの収集方法にも見られる。大がかりで綿密なフィードバックの実施も必要であるが、「日常業務」のフィードバックは、リアルタイムで行われることが増えており、従業員への負担が少なく、対応も早く、1~2週間以内に提案やアクションを生み出すことが多い。このような対応力の向上が重要であることは、5人中4人のリーダーが、倫理への注目が高まった結果、組織文化の健全性を監視し、従業員の適切な行動や振る舞いを確保する組織の能力に負担がかかっている、と指摘していることから示唆される。

## リーダーたちは倫理的スタンスに苦心している

組織は、社会問題に対して「スタンスを明確にする」ことをますます求められているだけでなく、複雑でしばしば相反する様々な期待にうまく対応するための態勢を整える必要がある。

### スタンスを明確にする

倫理的な問題に対して、そもそもあるスタンスを取ったり発言をしたりすべきなのか、またもしそうすべきだとするならば、いつどのようにすべきなのかは、2023年に経営幹部が直面する最大の課題の一つであり、また最大のプレッシャーの源の一つでもある。各問題に個別に対処する場合でも、決断を下すことは十分に困難であるが、潜在的な問題すべてに対して、組織全体で長期間にわたり一貫性と誠実さを維持することは、さらに困難を極める。

Discovery GroupのCEOであるAdrian Gore氏は、「当社のリーダーは、倫理的な問題に対する視点を持つことを、ますます求められています。(組織として)リーダーがそのような視点を形成し、チームとして一貫した見解を示すことができるように、サポートする必要があります」と語る。

このような状況の中で、問題を先取りし、いつどのように発言すべきかについて、一貫し時宜にかなった意思決定をするための基盤となる、組織としての明確な倫理的スタンスを定義する必要性を、リーダーたちは認識するようになっている。

さらに、リーダーたちは、スタンスを表明するということは、必ずしも発言することを意味するわけではないことを認識している。OMD USAのCEOであるChrissie Hanson氏は次のように述べる。「人は常にスタンスを取っているのです。発言を控えることを選択したとしても、それ自体が何かを伝えているのであり、それに対して責任を負わなければなりません。関与しないこと自体が、ステークホルダーから責任を問われる事態になり得ることを、認識しておく必要があります」。

### 反応するだけでは不十分である

BBVAのResponsible Business部門グローバル部門長であるAntonio Ballabrigad氏は次のように述べる。「私たちがどのようにビジネスを行うかということは、これまで以上に重要となっています。企業全体がこのような新しい環境を理解し、何をどのように行うかという戦略において、すべてのステークホルダーの利益を考慮する必要があります」。

かつては、企業にとって現実的な戦略とは、単に関連するグループからの期待が生じたり、寄せられたりした時に、それに耳を傾け、それぞれに対して順番に対応するというものであった。しかし、その膨大さや複雑さに加え、様々なグループの期待の衝突が避けられないことから、このアプローチはもはや実行不可能である。今回の調査によると、リーダーは倫理的な問題に関して様々なステークホルダーグループと関わる必要があるとますます感じるようになっており、競合する優先事項を管理することが、倫理的な組織を構築する上で最大の障壁の一つであると考えられている。


あるリーダーはこう説明する。「『食品の価格はどうあるべきか』といった基本的な問いに対しても圧力がかかるような現在の状況においては、答えを出すことは難しくなっています」。企業は、何かを支持することを決めて表明し、必要に応じてその立場に従うことが必要であると認識するようになっている。目的と価値、そしてそれらの倫理規範に根ざした基盤があることにより、「倫理的に何をすべきか?」という問いを立て、それに答えるための視点を得ることができる。

## トレードオフを管理する

倫理的スタンスは、組織が倫理的な行動を決定するための基盤となるが、どんなに明確に打ち出したスタンスであっても、時にはトレードオフが必要となるという事実を避けることはできない。例えば、ある金融業界のリーダーは、ウクライナ戦争への対応の難しさについて、次のように考えを巡らせる。「当社には、紛争地域への武器輸出には資金提供しない方針がありますが、ウクライナを支援する西側諸国政府に対する支援はどのようなのでしょうか？当社の方針はこうした事態のために規定されたものではありません。つまり、判断が必要となるのです」。

実際、リーダーの80%が、過去3年間の出来事により、正しいことが明確ではない時に、会社としての判断を迫られたことがあることに同意している。このことを認識することで、組織は倫理的なリーダーになるために必要な能力を培い、定着させ、的確な判断に基づいた高度な倫理的意思決定を下すことができるようになる。同時に、理論的には最良の倫理的スタンスであっても、現実には繊細さや細やかさが必要となることも、認知することができる。

案にたがわず、練習が鍵となる。例えば、予見訓練で浮き彫りになった将来の潜在的な課題に基づくシナリオなど、実例を使用することで、いざという時に迅速かつ果断に行動するために必要な力を養うことができる。



「人は常にスタンスを取っているのです。発言を控えることを選択したとしても、それ自体が何かを伝えているのであり、それに対して責任を負わなければなりません。関与しないこと自体が、ステークホルダーから責任を問われる事態になり得ることを、認識しておく必要があります」

Chrissie Hanson  
CEO at OMD USA

## 2023年の倫理は多極的である

リーダーは、多文化・多国籍組織の倫理的要件とは何かを熟考しており、倫理的課題が持つグローバルかつ全体に影響を及ぼす性質により、それらの多くは個々の組織のみでの解決が困難であることも認識している。

### 「黄金の糸」を探す

複雑な多国籍組織のリーダーは、一貫性の追求と、現地市場の特有性を受け入れる必要性のバランスを調整しなければならないことを理解している。そして、これが最もよく当てはまるのは、倫理的アプローチを定義する場合である。

このバランスを模索するにあたり、リーダーは、組織の倫理的スタンスを貫く「黄金の糸」に言及する。すなわち、企業の様々な部門が、そこから自らに合った倫理へのアプローチを各々に作り出すことができるような、一貫性の「糸」である。

このようなアプローチは、世界的なレベルで受け入れられている原則や慣行をローカライズすることから始まるかもしれないが、それだけに留まらず、世界各地でこれらを日常的に運用し、実践していくことの意味を捉えようとするものである。

### どんな視点にも盲点は存在する

ビジネス組織内の倫理的アプローチは、明示的にせよ暗黙的にせよ、単一の視点から構築されることが多い。Save the Children USの代表兼CEOであるJanti Soeripto氏によれば、それはNGOでも同様で、「当組織の枠組みは、第二次世界大戦後に構築された『グローバルノース』の視点に根ざしている」という。同氏はさらに、「この事実と、それに伴う盲点を認識することの重要性」を指摘する。

こうしたことについてオープンに取り組み、ステークホルダーが組織のアプローチにどの程度賛同できるかを調査する必要があることを、リーダーたちはますます認識するようになってきている。また、ステークホルダーの様々な視点が、倫理に対する組織の理解やアプローチをどのように深め、広げることができるかについても模索している。実際、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン( DEI)は、今後数年に渡り、企業が倫理的コミッ

トメントに関して注力する課題の一つであり続けるであろう。

ダイバーシティコンサルティング会社、JP EnterprisesのCEOであるJames Pogue氏は、多国籍企業経営の他の側面の管理に用いるアプローチと同様のアプローチを、倫理管理にも適用するようリーダーに促している。例えば、現地のリーダーにグローバルな立場についてフィードバックをする権限を与えることも重要であるが、リーダーは、ビジネスの文脈に沿う形で立場を実践できるようにすべきである。「妥当な予算を確保すること。それは、はっきり言ってコストがかかるからです」と同氏は言う。また、成果の期待値を設定することも重要だという。これは「権限を与えるだけには留まらない」ことであり、「(倫理的リーダーシップを)報酬と連動した業績評価の一環とする」ことを意味する。

### 万能な解決方法は存在しない

リーダーたちは、倫理的課題の理解における「盲点」を意識する必要性を私たちによく語る。倫理的リーダーシップの行使において最も重要なことの一つは、謙虚さや、聞く耳、学ぶ姿勢をもって、そうした課題に取り組むことである。例えば、ある多国籍組織のリーダーは、異なる文化に根ざした子会社・パートナー・顧客の共感を得られなかった「本社発」の倫理概念を見直した。一例として、人権は多くの国際倫理の基盤であるが、同時に、先進国が自分たちの願望や期待を世界の他の地域に押し付けるために使用する「植民地」的な道具として認識されることがあると、同氏は指摘する。

しかし、多角的な視点の重要性を意識することにより、無味乾燥であったり、混乱を招いたり、特徴を欠いたりする倫理的アプローチの採用が求められるわけではない。マツダの取締役専務執行役員である青山裕大氏は、「社会の変化や多様性を受け入れつつ、自社の独自性や個性を強く主張する必要があります」と述べる。

## 全世界的な課題に取り組むために協働する

地球規模の気候変動や金融制度の全世界的なリスクから、食糧や水の安全保障に至るまで、最も困難な倫理的課題の多くは、個々の組織が単独で行動しても解決できるものではない。Thames WaterのCEOであるSarah Bentley氏は、「協働の必要性は計り知れません。コンプライアンス・環境改善・地域社会への影響という3つの課題に対処する唯一の方法は、業界全体を通じて、ステークホルダー、特に地方自治体や中央政府内のステークホルダーと、協力をすることです」と語る。

金融業界でも、同様の状況であることが明らかになっている。BBVAのコンプライアンス部門のグローバル部門長であるRocio Perez氏は、次のように述べる。「私は多くのコンプライアンス責任者と話をしています。私たちは皆ライバル同士ですが、倫理や誠実さで競うべきではありません。むしろ協力し合い、顧客や他のステークホルダーとビジネスをするための基準を高めるべきです」。

先進的な組織は、このような場合に、業界内や地域内だけでなく、そうした枠を超えて他の組織との協力を模索し、積極的に協力を推進することが、自社の責任の一部であると認識する。同氏は、「これが真に基準を高める唯一の方法です」と言う。

「社会の変化や多様性を受け入れつつ、自社の独自性や個性を強く主張する必要があります」

青山 裕大  
マツダ株式会社  
取締役専務執行役員

「大企業では、常に多くの  
倫理的意識決定が行われてきました」

Janti Soeripto  
President and CEO at Save the Children US



## リーダーシップの要件は変化した

### 倫理とは難しい決断に対して責任を持つことである

Save the Children US の President 兼 CEO である Janti Soeripto 氏は、「複雑な人道的危機の中で活動する場合、倫理を考慮することは常に最優先事項になっていますが、それはますます困難で、頻繁になっています」と述べる。同氏にとって倫理とは、プレッシャーの中で意思決定するという課題に集中することである。

ハイリスクの状況においては、様々なステークホルダーグループの利害の対立を含め、優先事項が複数競合することがよくある。例えば、同氏は「スタッフの安全は確保されているか？ 私たちが活動する上で、彼らが標的になってしまっていないか？」といった質問を投げかける。これらの問題は、「業務を遂行することができるか？ 必要なアクセスは確保されているか？」といった重要な問いとともに考える必要がある。評判の悪化や財務上のリスクとコストも、考慮が必要な要素である。

同氏が重視するのはオーナーシップと責任である。「こうしたトレードオフに関して、肝に銘じるべき最も重要なことは、私たちには常に選択肢があるということです。何もしないことでも、一つの選択です。私たちは自分たちの行動に責任を持ち、そして自分たちが下した選択を認識して、受け入れる必要があります。“茹でガエル”になってはいけません。」と同氏は語る。

重要な倫理的意思決定は、日々の組織運営において免れ得ないものであると認識することが、同氏のアプローチの中核である。同氏はまた、今日の世界では、「透明性や可視性がより増している」ため、リーダーが「ジレンマがある中で進む」ことがより難しくなっていることも認識している。しかし、同氏は、「これはリーダーとしてなすべき私たちの仕事である」として、それが良いことであると主張している。

### ビジネスにおける倫理的意思決定は難しさを増している

Soeripto 氏は、同氏の組織に求められる要求と、企業に求められる要求には多くの類似点があると振り返る。「大企業では、常に多くの倫理的意思決定が行われてきました」と同氏は指摘し、従業員、地域社会、企業の利益のあいだで慎重にバランスを取る必要があることを強調する。しかしながら、NGO と同様に、ビジネスにおける倫理的意思決定もまた、「より難しく、多面的になってきている」と、同氏は付け加える。また、これは「意見の表明を求めるステークホルダーがより多く存在し、端的に言って、ステークホルダーの数が増えている」ことによるところが大きいという。

2023年に予測される経済状況の悪化により、企業は重大な試練の時を迎えるであろう。その結果、一部のステークホルダー、特に株主からの反発が、バランスの取れた倫理的意思決定を行う組織の能力に圧力をかけることになると、同氏は考えている。

### Janti Soeripto

Save the Children US 代表兼 CEO

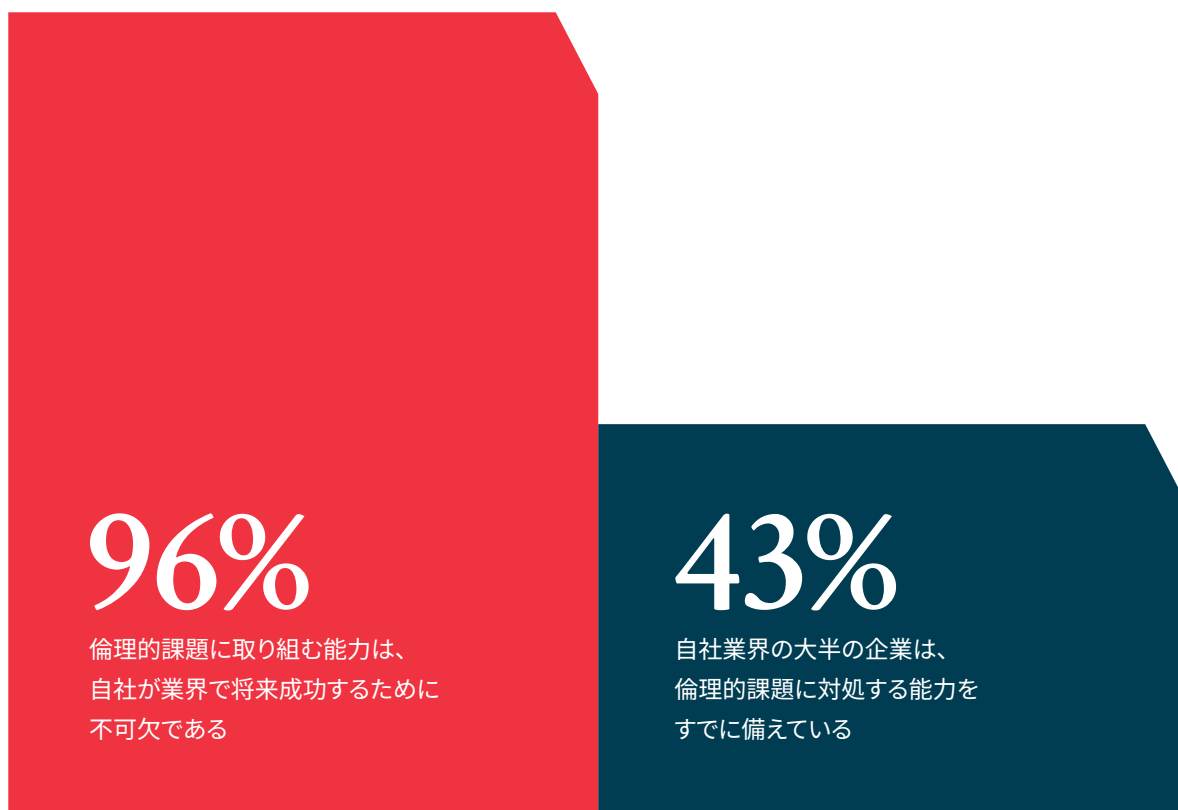


Save the Children

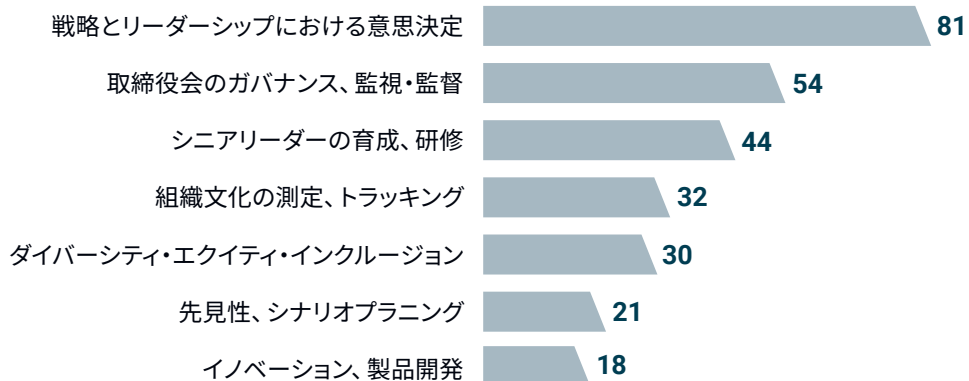
## 数字で見る倫理

ビジネスリーダーを対象とした今回の定量調査では、2023年に組織が直面する倫理的課題が急増し、**組織が直面することになるリスクと、そのリスクに対処する能力とのあいだに、隔たりが残り続ける**という深刻な状況が浮き彫りになった。一方で、この調査結果から、倫理的な組織作りのためにリーダーが認識している機会や、取っている行動に関する、希望やインスピレーションも見出すことができる。

**リーダーの96%は、業界で将来成功を収めるためには、倫理的課題に取り組むことが不可欠だと確信している。**その一方で、自社業界が現在の複雑な環境に対応する能力を十分に備えていると考えるリーダーは、43%に過ぎない。

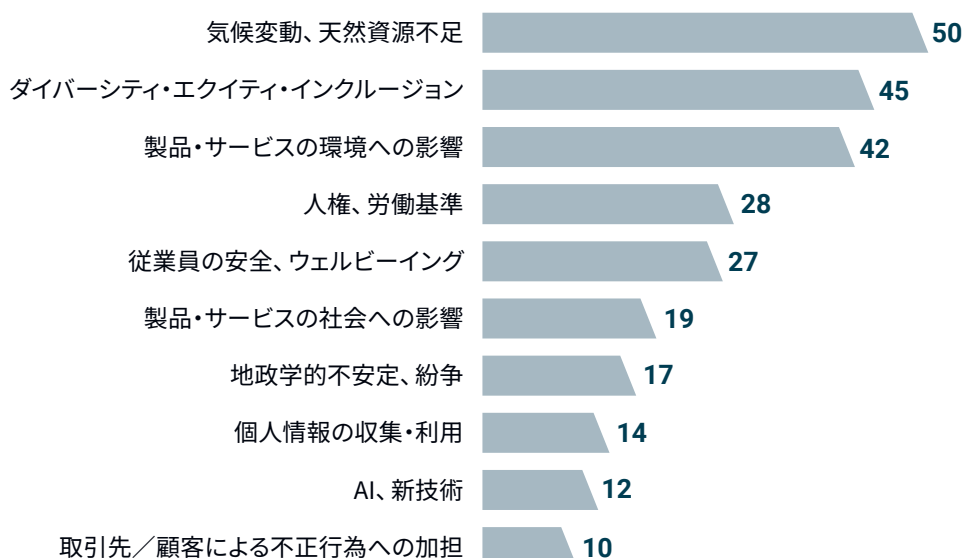


このギャップを埋めるために、企業はどこに注力する必要があるのだろうか？ 調査対象であるリーダーの5人中4人が、自社が倫理的コミットメントを果たすために最も重要な能力は、**戦略とリーダーシップにおける意思決定**だと回答し、次いで、取締役会のガバナンスと監視・監督、シニアリーダーの育成と研修が続く。



倫理的コミットメントを果たすために最も重要な上位3項目を聞いた結果、最も多く選ばれた項目 (10項目の中から選択した回答者の割合：%)

倫理的コミットメントを果たす能力は不可欠であるが、そのコミットメントを見出す能力、そしてそれをどのように適用すべきかを見極める能力も同様に重要である。ここで、本調査は対象者の回答において潜在的な矛盾領域を浮き彫りにしている。**地政学的な不安定性と紛争、ならびに取引先／顧客による不正行為への加担**が、倫理的危機の潜在的な引き金となる上位2項目となっている一方で(P22参照)、**倫理的コミットメントをこれらの領域の適用に注力しているリーダーの割合は、それぞれわずか17%と10%に過ぎない**。代わりに、最優先事項として最も多く選ばれたのは、気候変動と天然資源不足(50%)、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(45%)、製品・サービスの環境への影響(42%)である。



倫理的コミットメントを重視する課題の上位3項目を聞いた結果、最も多く選ばれた項目 (14項目の中から選択した回答者の割合：%)

この不一致は問題である。というのは、リーダーの65%が、今後3～5年間の倫理的リスクは「深刻」になると考えており、倫理環境が厳しさを増していることは明らかであるからだ。同時に、リーダーの85%が、組織は3年前よりも複雑な倫理的問題に取り組まなければならないようになっていくことに同意し、さらに80%が、正しい行動が不明確な状況でも判断を下さなければならないようになっていくことに同意している。

80%

過去3年間の出来事により、  
自社は正しい行動が不明確な状況でも  
判断を下さなければならないとなった

88%

過去3年間の出来事により、  
自社における倫理の重要性が高まった

85%

過去3年間の出来事により、  
自社はより複雑な倫理的課題に  
取り組まなければならないとなった

65%

今後3～5年間で倫理的課題が  
自社業界の企業に与える潜在的な  
影響は、存続に関わるもの、  
または深刻なものである

こうした課題は、組織が主要能力を発揮する際に受けるプレッシャーに関するリーダーの評価にも反映されている。5人中4人のリーダーが、倫理への重視の高まりが、社会的・政治的問題に対する自社のスタンスを明確にする能力や、従業員による適切な行動や振る舞いを確保する能力、組織文化の健全性を監視する能力に対して、プレッシャーを強く感じている、と答えている。また、回答者の4分の3は、倫理への重視の高まりにより、様々なステークホルダーグループの利害間の緊張を調整することがさらに困難になったことに同意している。

倫理重視の高まりにより、企業に求められる能力へのプレッシャーは増している：

79%

論争的な社会・政治的問題について  
自分の立場を決定する

76%

様々なステークホルダーの  
利害間の緊張を調整する

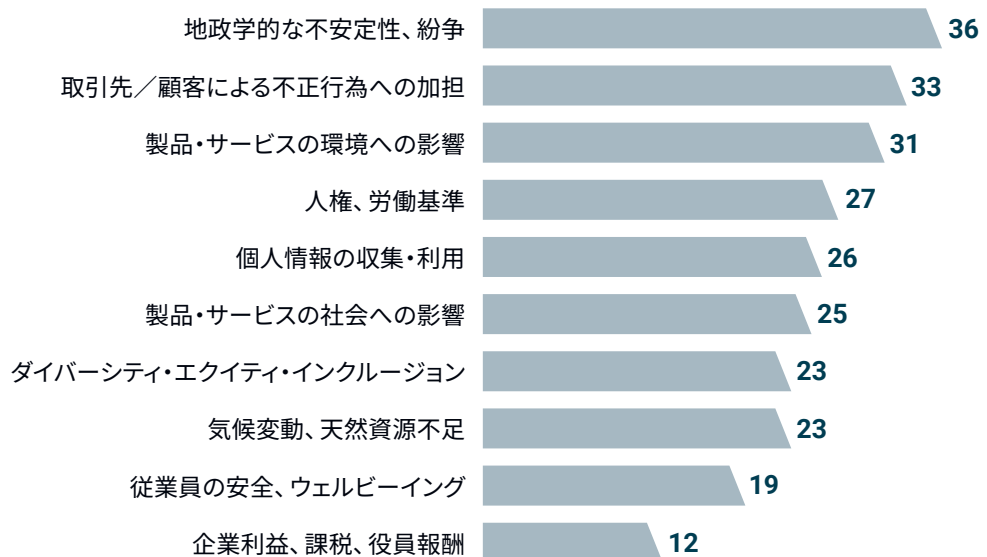
79%

従業員による適切な行動と振る舞いを  
確保する

81%

組織文化の健全性を監視する

現在の経営環境の複雑さは、リーダーたちが倫理的危機の潜在的誘因として認識する、多種多様な問題に反映されている。**地政学的な不安定性と紛争**は、リーダーの36%が主要なリスクとして選んでおり、**取引先や顧客による不正行為への加担(33%)**、**製品・サービスの環境への影響(31%)**が僅差で続いている。回答者の少なくとも10%以上から、計10種類の異なるリスク源が選ばれている。



将来の危機の引き金になりそうなことの上位3項目を聞いた結果、最も多く選ばれた項目 (13項目の中から選択した回答者の割合：%)

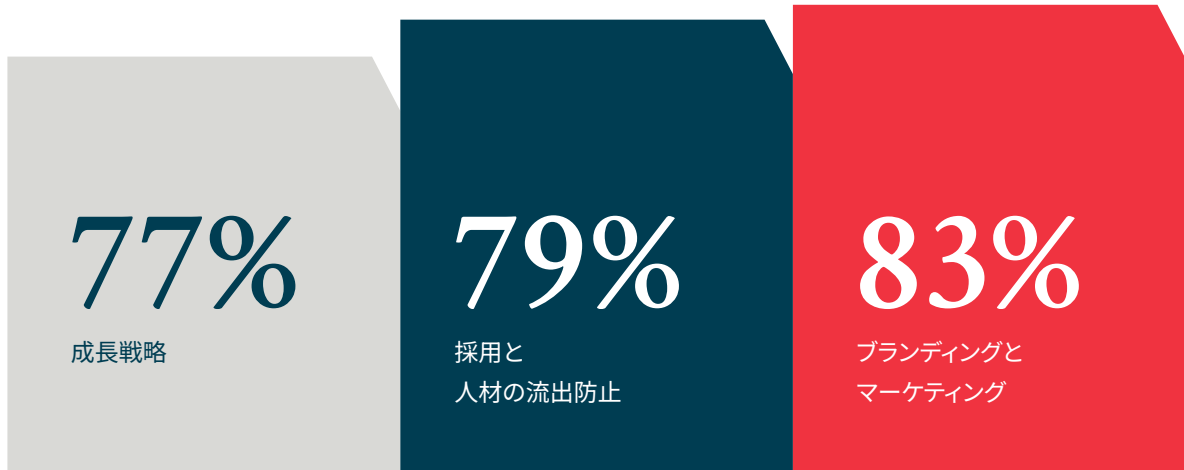
リーダーは、倫理へのアプローチを決定する際、多種多様なステークホルダーグループとの関わりを想定しており、これらの意思決定の性質が複雑さを増していることがわかる。**リーダーが最も多く挙げたのは、従業員(54%)と顧客(48%)であるが**、回答者は**取締役会、規制当局、投資家**の重要性も認識しており、3分の1以上の回答者が、これらのうち少なくとも1つを上位3項目に挙げている。



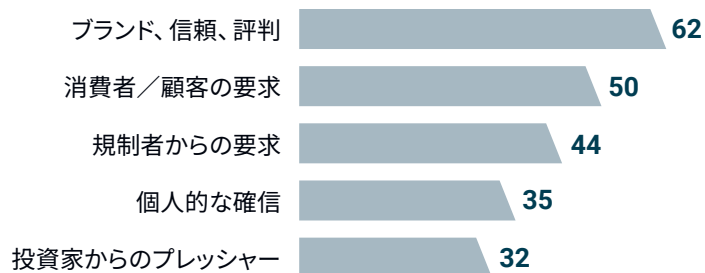
最も関わりを持つと思うステークホルダーグループの上位3位を聞いた結果、最も多く選ばれたステークホルダーグループ (9項目の中から選択した回答者の割合：%)

倫理的課題はリスクを生む可能性がある一方で、リーダーたちはそれをチャンスとも捉え、そのチャンスを生かすために行動を起こしている。回答者のうち**85%が、倫理は自社業界において競争上の差別化要因になることに同意している**。77%は、倫理を**成長戦略**にすでに組み入れており、さらに79%は**採用と流出防止**、83%は**ブランディングとマーケティング**に組み入れている。

すでに倫理は成長戦略に組み入れられている：

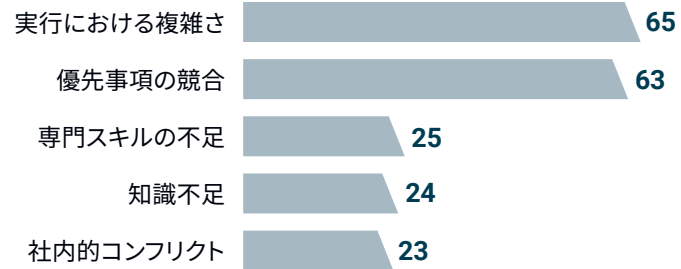


**ブランド、信頼、評判**は、リーダーが倫理的な組織作りに投資するモチベーションとして、最も多く挙げる項目である。次いで**顧客からの要求**が僅差で続き、リーダーの半数がこれを上位3位の一つに挙げている。3人に1人は**投資家からのプレッシャー**が大きなモチベーションだと回答している。



倫理的な組織作りのモチベーションの上位3項目を聞いた結果、最も多く選ばれた項目(9項目の中から選択した回答者の割合：%)

倫理的な組織作りにおける最大の課題について、リーダーは主に、**実行における複雑さと優先事項の競合**を挙げており、回答者の3分の2近くが、これらが障壁の上位3つに入ると答えている。また、**専門スキルの不足、知識不足**、ならびに**社内的コンフリクト**も、回答者の約4分の1が主要な課題と考えている。



倫理的な組織作りの上で障壁になることの上位3項目を聞いた結果、最も多く選ばれた項目 (8項目の中から選択した回答者の割合：%)



## 倫理と評判

### ブランドが価値ある戦略的資産であり続けるためには、倫理が鍵となる

InterbrandのグローバルCEOの Gonzalo Brujón 氏は次のように述べる。「あるCEOが『もはや今日の世界では、事実と異なるような“嘘”をつくことは許されない』と、語っていました。数年前には今のような透明性はありませんでしたが、今や、倫理と誠実さは、今日のビジネスの基盤となっているのです」。

Interbrandがクライアントと交わした対話から、倫理と誠実さがブランドにとって「不可欠」になったことは明らかである。Brujón氏は、高度に繋がった今日の世界では、顧客はより積極的に活動に参加し、企業により多くを期待していると説明する。「私たちは今、変化の時を迎えています。CEOはかつてないほど多くの問いに答えなければなりません。人々はより多くを求めているのです」と同氏は付け加える。

### 期待の高まりにより、CEOはプレッシャーにさらされている

組織が、不平等、気候変動、あるいは過剰消費といった課題に取り組むために、何を行っているのかを問うているにせよ、パンデミックや戦争、人道危機に直面して行動を呼びかけているにせよ、今日では、消費者やステークホルダーが株主価値以上のことに関心を寄せていることは明白であると、Brujón氏は語る。「これまでは、これらはCEOの日常的な懸念事項ではありませんでしたが、今やこうしたことに明確なスタンスを取ることが期待されています。そうであるとするならば、それらに対処する能力が、今後のCEOや企業の戦略における必須要素となることは明白です」。

CEOはブランドの代表者であると思われ、それゆえ最も批判を受ける立場にある。倫理と誠実さに関する長期的な戦略を持つことで、これらのプレッシャーに対処することができると、同氏は説明する。

また同氏は以下のようにも語る。「多くのCEOと対話をする中で、彼らがどれほどストレスを感じているのかが分かりました。彼らは過剰に注目され、またすべてを知らなければならぬように感じています。そこには非常に多くの要素が動いており、これらの課題や複雑さに対処する手段としての倫理は、これからのCEOのリーダーシップにおいて、非常に大きな役割を果たすことになるでしょう」。

### 優れたブランドは、倫理を真剣に受け止める

「過去に破綻した優れたブランドの多くでは、倫理、誠実さ、あるいは信頼の面で（言葉と行動の間に）乖離があったことを私たちは知っています」とBrujón氏は言う。

以前は、そのような失敗について明確にすること、あるいはそうした失敗を防ぐことが困難であったが、今は解決策があると同氏は説明する。「優れたブランドになるためには、適切な約束をするだけでなく、それを果たすことが必要です。そして、それが倫理の役割なのです」。

#### Gonzalo Brujón

インターブランド グローバルCEO

**Interbrand**





## 今すぐ行動を起こすには

2023年の倫理的状況がビジネスにもたらすリスクと機会を理解すること、いかに行動すべきかを知ることは別問題であり、後者はより困難であることが多い。調査回答者の3分の2(65%)は、倫理的な組織を構築する上での最大の障壁の一つとして、実行における複雑さを挙げている。

ほとんどのリーダーが、ここ数年間で倫理に多大な投資をしてきたが、「善」とは何かを再考する緊急性が高まっていると感じている。彼らは、高まる期待と監視というプレッシャーや、様々な倫理的コミットメントの間の緊張関係を調整することの複雑さについて語る。リスクを回避するためには、倫理的な行動と文化の基盤を維持し、強化することが明らかに必要であることを誰もが認識している。先駆けて地位を確立し、新たな優れた能力を構築することに対する欲求は様々であるが、ますます多くのリーダーが倫理を競争優位性の源と見なし、他社とは一線を画すリーダーシップを執り始めている。

組織がどのような問題に取り組むべきかを決定し、対外的な倫理的コミットメントを果たし、倫理行動を一本の「黄金の糸」で組織全体をまとめる方法に関して、世界中のシニアリーダーからの助言を以下にまとめている。組織の誠実さは、今後、倫理的リーダーシップの重要な試金石となるであろう。

当社の調査で、誠実さを望む組織は、次の5つの主要領域に焦点を当てる必要があることが明らかになった。

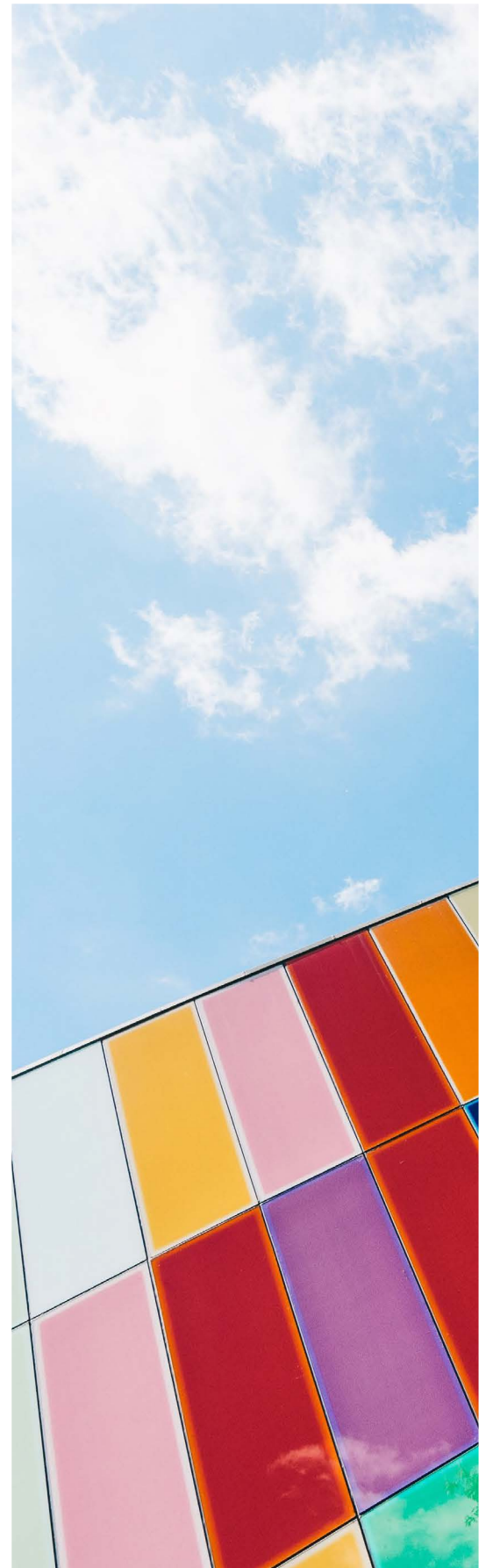
# 1. 倫理についての 従業員の幅広い関与と オーナーシップを強化する



## なぜ行うのか？

リーダーは、規則を設けるだけでは不十分であることを認識している。また、人々の期待を理解し、判断を下すために必要な能力をどの程度備えているかによって、倫理文化の強度が決まることも認識している。当社がコンサルティングを実施したリーダーたちは皆、組織全体で人々が適切な行動とその理由を内面化できるように注力する必要性を認識している。行動のオーナーシップは、過度に厳しくなったり、脅しや罰則に頼ったりすることなく、適切に行動し、規則を守る動機付けにもなる。

## どのように行うのか？

- 倫理の原則・方針の具体的な適用を共に作り上げ、検討し、討論し、議論するにあたり、組織全体の人々を巻き込む
- 自らの判断と裁量を行使できる、また行使しなければならない、グレーゾーンに取り組む力をつけるためのガイダンスや実践的な訓練を提供する
- 倫理的なジレンマや課題、過去の失敗からの学びについてオープンに議論できる場を設け、困難な倫理的課題について進んで話し合うことが奨励される文化を培う
- 特に急成長中の企業や大規模な買収後には、倫理的価値との整合性を優先して測定する





「当社では、最前線と緊密な連携を取ります……  
トップの姿勢も重要ですが、中間層の姿勢や現場での  
実行が最も重要です」

Marjolein van Hellemond  
Group Chief Compliance Officer at Banco Santander

## ケーススタディ：従業員の倫理への関与を促す

### 課題

Novartisは、企業全体に望ましい行動を一貫して根付かせるだけでなく、人材の流出を防ぐためにも、組織全体で倫理に取り組み、オーナーシップを持つ必要があることを理解している。

「人々は、倫理とコンプライアンスが明確な会社で働きたいと思っています」と倫理・リスク・コンプライアンスの最高責任者であるKlaus Moosmayer氏は述べる。

同氏のチームは、社内のあらゆるレベルで倫理への関与を促すことで、一貫した倫理行動を推進したいと考えている。またそうすることで、優れた人材の流出抑制につながることもわかった。

### 解決策

#### 倫理方針を共に作り上げる

従業員は、企業の倫理、リスク、コンプライアンス機能の策定に関与することで、取り組みへの意欲が高まるとMoosmayer氏は考えている。

同氏のチームは、遠隔ツールを使用して重要な倫理方針を共に作ることに数千人の従業員を参加させたほか、行動科学の専門家からも意見を得るなどして、組織全体の連携プロセスを開始した。

「当社の倫理原則は、他の倫理的コミットメントについても同様ですが、共同で議論し、投票を行い、まとめられたものです」と同氏は言う。

その狙いは、倫理が日々の業務に組み込まれるような文化を作ることであった。「危機的状況になると、組織は規則や方針といったコンプライアンスの『ハード』を強化しがちになります。また、人々は危機的状況だという理由で、言われた通りに行動をします。しか

し、危機が去ってしまえば、以前の状態に戻ります。彼らは『なぜ』を、つまり理由と倫理を内面化していないのです。だからこそ、『ソフト』、すなわち文化も必要になるのです」と同氏は説明する。

もう一つのステップは、倫理的問題を採用プロセスに取り入れることで、従業員に初日から倫理を考えることを促すことであった。同氏は、「候補者は驚くと同時に、意欲が湧いたと言っています」と付け加えた。

#### エンゲージメントデータを活用し、変化をもたらす

この共同プロジェクトへの大規模な取り組みを通じて、豊富なデータが得られた。さらにそれを使用して、Moosmayer氏のチームはケーススタディやツールを開発し、従業員にジレンマを考え抜くことや先入観に挑むことを促した。

「これを活用し、従業員が自由に話せるオープンな環境作りを行っています。私たちは、エンゲージメントが大きく向上するのを目指してきました。従業員は、『会社が何を目標しているのか、そして自分たちが何を目標しているのかを理解している』と言います」と同氏は述べる。

エンゲージメントの向上は、Novartisが即座に行動を起こす上で役立つデータも生み出している。例えば、従業員が自分の権力を利用して、発言した他の従業員に悪影響を及ぼすといった報復の問題が確認された時には、即座に対策を講じた。その結果、倫理は抽象的な概念ではなく、現実の課題に対して有益な解決策をもたらすものとなっている。

「倫理規定は基本法で、方針は詳細を規定する次の層です。両方とも必要です。しかし、三つ目の層は、それらを使いやすいように組織に落とし込む方法です」とMoosmayer氏は付け加える。



## ケーススタディ: 従業員が倫理的に行動する力を養う

### 課題

Santanderでは、規則を施行することと、従業員に対して裁量や行動の自由を付与することを両立させる必要があった。同社は、「責任ある銀行」プログラムの約束を果たすために、ESGの社会とガバナンスの側面に焦点を絞っている。

「当社の倫理的枠組みを考える際、私たちは『責任ある銀行』という言葉を使っています」とコンプライアンス部門のグローバル責任者であるMarjolein van Hellemond氏は説明する。

### 解決策

#### フレームワーク内で判断力を発揮するために必要なスキルを醸成する

「当社では、最前線と緊密な連携を取ります。(中略)トップの姿勢も重要ですが、中間層の姿勢や現場での実行が最も重要です」とHellemond氏は述べる。

Santanderは、従業員の意思決定の権限がどこで終わり、いつ上位者に判断を仰ぐ必要があるのかに関して、明確な指針を示すフレームワークを導入した。例えば、従業員は、脆弱な顧客情報に対応する場合に、必要に応じて自己裁量権を行使できることを認識している。

しかし、そのためには、判断の行使と境界線の遵守の間のバランスの取り方に関する、従業員の意識とスキルのトレーニングが必要となる。実際のケースに基づいたジレンマに関するセッションを提供することは、実践的な方法の一つである。「超えてはいけない境界線もあれば、曖昧な境界線もあるというメッセージを伝えるために、多くの議論と検討がなされました」と同氏は付け加える。

### 行動目標を業績評価に取り入れる

Santanderでは、一般に公開されている責任銀行指標に加え、顧客行動を取り巻くコンプライアンスに関するKPIを社内で追跡し、不正販売などの行為によるリスクの発見に役立てている。

従業員の業績目標は、ハード面の目標と、行動や会社の価値向上に特化したソフト面の目標を五分五分の割合で設定している。「当行では匿名の内部通報窓口を設けていますが、これらのツールに頼るばかりでは不十分です。従業員が日常的に自由に発言できるオープンな文化を持つことの方が重要です」と、Hellemond氏は述べる。

### ビジネス目標と責任ある銀行を統合する

「ビジネス目標と正しいことを行うことは、表裏一体の関係にあります」とHellemond氏は言う。「私たちは、それが世の中のためになると思うという理由だけで、そうしているわけではありません。顧客に良い影響を与え、なおかつ、ビジネス的に成り立つ方法でそれを行うことができると確信しているから、そのようにしているのです」。

同行は、この哲学を顧客体験プログラムに適用することで、特に便益を生み出している。「顧客を公正に扱うことは正しいことであるだけでなく、その背後には非常にビジネス的な動機があります。顧客が満足するということは、リピーターを獲得することを意味します」と同氏は説明する。

## 2. 見えはじめた倫理的課題に対する意識を高めるとともに、取り組み態勢を整える

### なぜ行うのか？

定期的に未来について考えることで、組織は予想される倫理的ショックに備え、不測の事態に迅速に対応する能力を養うことができる。組織が直面する最大の倫理的課題は予測困難なものが多いため、これは極めて重要なことである。

### どのように行うのか？

- いかにも起こりそうなことにとらわれず、起こり得ることを考えるための未来予想を取り入れる
- 現状の進化だけでなく、急激で抜本的な変化をもたらす可能性のある出来事を考慮する
- 短期的のみならず、20年先まで物事がどのように変化する可能性があるかを考慮する
- 仮説的なシナリオを構築し、将来起こり得る様々な出来事に対する現在の能力のレジリエンスを検証する
- 取締役会や経営陣チームと具体的な倫理的予見の訓練に取り組み、盲点を明らかにし、リーダーシップの連携を育み、不安定性や危機が訪れた際に倫理的に行動するための準備を整える

倫理的予見は、組織に将来起こり得るシナリオを熟考させ、組織の価値をストレステストすることを可能にする。





## 倫理的予見を活用する

---

「当社では、重要なリスクや課題に対する考え方を向上させるために、AI倫理に関する国内外の専門家を頻繁に招集しています。例えば、国際的な標準化委員会やキャンペーンに参加することは、将来のリスクを予測し、それらに対処するために必要なスタンダードを整備する上での一助となります」と、富士通のCMOである山本多絵子氏は述べる。

当社では、倫理的予見の活動に最近取り組んだ様々なリーダーに話を聞いた。彼らは、こうした訓練を実施することには、3つの重要な利点があることを見出した。

### 将来の倫理的課題に対する予測精度を高める

製品、サービス、ないし政策介入から生じる可能性のある倫理的課題を組織が事前に突き止め、事前対応するにあたって、「予測的倫理評価」は責任あるイノベーションの重要な要素である。倫理的課題を予測するあらゆる試みは、暗黙的にも明示的にも、可能な未来のビジョンに左右される。倫理的予見によって、組織はこのビジョンを体系的かつ意図的に構築することが可能となる。

### 組織の価値や原則をストレステストする

組織は往々にして、自社にとっての様々な価値が互いに大きく対立したり、それらが組織のビジョンの外にある重要な倫理的問題と大きく対立したりすることはないだろうと、暗黙に了解をした上で運営される。その結果、組織（特に倫理的な目的を公言している組織）は、重大な価値同士の対立やトレードオフが将来生じるかもしれないということを、過小評価ないし度外視する傾向がある。そのため、そうした事態が発生した際に、問題が後々になって露呈することになる。倫理的予見は、組織にこうしたシナリオを熟考させ、組織の価値をストレステストすることを可能にする。

### 戦略的熟慮における倫理的レジリエンスの構築

倫理的予見は通常、うまく行われた場合、単一の未来を描いたり予測したりするのではなく、組織が大きな可能性の領域の中で倫理的に考える力を養うのに役立つ。倫理的予見が、コロナ禍やウクライナ戦争のような危機を予測することはほとんどない。しかしながら、危機が訪れた際に、組織が巧みに思考をするための準備を、倫理的予見は整えることができる。例えば、起こりつつあることのスキャンニング作業をし、適切な思考と行動の習慣を身につけることは、状況が変化した際に創造的な対応を取ることができることを意味する。


## 3. なぜ、いつ、どのような立場を取るのかを明確にする

### なぜ行うのか？

社会的問題への対応がつかないほど求められる中、倫理的な問題に対する受動的な運営は、もはや組織にとって持続可能ではない。期待がすべて理に合っているわけではなく、また期待の中には互いに相反するものもある。そのため、リーダーたちは、企業の目的やステークホルダーへの責任に沿って、倫理的問題について、どこでイニシアチブを取るかを明確に定義する必要性を認識している。明確な倫理的スタンスにより、課された期待に応え、対処し、場合によっては異議を唱えるための一貫した立場を維持することができる。一部のリーダーにとって、倫理的スタンスを取ることは、単なる対応手段ではない。それは、ブランドや業界のリーダーシップにおいて、どういった行動に対し投資、支援、認知獲得をするのかを決める方法へと、その意味合いを一層強めている。

### どのように行うのか？

- 過去に採用された倫理的立場を見直し、教訓を得る
- 組織が今後どのような問題に直面し、それらにどのように取り組むかを、ブランドアイデンティティや評判、様々なステークホルダーの期待を踏まえた上で検討する
- 重要な倫理的コミットメントが対立する場合に、どのような意思決定が行われたのかを振り返る
- リーダー間の異なる視点や緊張関係を認識する
- 効率的かつ迅速に熟慮するために、体系的なメカニズムを確立する
- 倫理的課題に取り組むための一貫した組織のスタンスを定め、すべてのステークホルダーグループに伝達する



「より良い企業を作るためには、  
事前対応的なアプローチとなる  
『能動的倫理』に移行する必要があります」

藤江 太郎  
味の素株式会社  
取締役 代表執行役社長 最高経営責任者

## 事後対応型から事前対応型に切り替える

---

「ビジネスの世界では、『受動的倫理』が通常です」と、味の素CEOの藤江太郎氏は言う。「しかし、社会は絶えず変化しており、適切に対応し、より良い社会を推進するためには、私たちの倫理的な視点も進化させる必要があります。より良い企業を作るためには、事前対応的なアプローチとなる『能動的倫理』に移行する必要があります」。

私たちとの対話の中で、リーダーたちは次のような重要なステップを中心に、どのように「事後対応型」からの脱却を図っているかを話してくれた。

### 既存のコミットメントから始める

スタンスの決定にあたっては、すでにあるコミットメントから始める。また、原則、価値、目的といった組織の倫理基盤を出発点とする。倫理的な問いに答える上で、過去にそれらがどのように活用されてきたか、また現在どのように活用されているかを考察する。

### 将来の要求を予測する

将来において、どのような問いや期待に応える必要があるかを考える。次に起こる問題は何か？様々なステークホルダーグループの期待はどのように進化するのか？倫理的予見訓練からどのようなパターンが浮かび上がってくるのか？これらの質問にどのように答え、どのようなスタンスを取るかを決定し、回答を全体的な倫理的スタンスに組み込む。

### 倫理的意思決定を取り入れる

重要な倫理的関心事が相反する場合、困難な決断を下す準備をする。組織内で採用されてきた倫理的意思決定プロセスについて熟考し、重要なコミットメントが対立する場合には、それらのプロセスをどのように使用するかについて考える。また、そうしたプロセスと、それに基づく結論を言語化し、それらを組織の立場スタンスの説明に組み入れる。

### 明確かつ早期に伝える

最後に、伝達すること。組織が特定の問題によりプレッシャーを受けるまで待たず、何が重要で、なぜそれが重要なかを説明する。緊急性が高くない状況である場合の方が、物事を明確にしやすく、期待も定めやすい。また、そうすることにより、特定の要求に異議を唱える必要が生じて、不誠実だという非難を避けることができる。


## 4. 新たなリーダーシップスキルと行動を身につける

### なぜ行うのか？

2023年の経営環境においては、共感性、オーセンティシティ(真実)、感情的知性といった、これまで能力開発の優先事項の上位に必ずしも挙げられてこなかったスキルや能力を備えたリーダーが求められている。今、人々がリーダーに期待していることは、組織内の価値のロールモデルとなることであり、倫理的懸念を提起したり、主流派の意見に対して異議を唱えたり、助けを求めたり、あるいは判断の誤りを認めたりすることが安全だと感じられる環境を構築することである。

### どのように行うのか？

- リーダーが様々なグループや層の視点に耳を傾けるための仕組みを作る
- 倫理的課題に関するオープンな議論や討論を促し、過去の失敗や、失敗を危うく免れた事例を共有する
- 倫理的課題に関する様々な視点について、オープンにコミュニケーションを行い、メッセージが伝わったことを明示する
- どのような対立や問題に関しても、正直にコミュニケーションを取る。厳しいメッセージを取り繕うことは、不正直だと受け取られがちであるため避ける
- 倫理的スキルの習得と発揮が、業績の測定基準とレビューに組み込まれているという理解を形成する



「あなたは正しい決断をしましたか？  
正しいことをしましたか？  
人々に親切に接し、大切にしましたか？」

Suki Sandhu  
Founder and CEO INvolve

## ケーススタディ: 人間重視のリーダーシップ

### 客観性と多様性の認識を兼ね備える

INvolveの創業者兼CEOのSuki Sandhu氏に、リーダーシップにおける人間重視のアプローチとは簡潔にどのようなものかを問うと、同氏は次のように答えた。「人間についての科学はありません。変化に対する反応は、人によって大きく異なります。人のために最善を尽くし、人から最大限のものを引き出すためには、自分のスタイルやアプローチを常に調整する必要があります」。

ただし、人材管理における柔軟なアプローチは、組織を統率するにあたり、焦点を欠くということではない。意思決定は、ビジネスにとって適切なタイミングで正しく行い、人間的かつ客観的な方法でなされる必要がある。

こうしたバランスを取ることは、ここ数年の働き方の変化によって難しさを増している。「非常に厳しい話をバーチャルでしたこともあります」と、同氏は言う。「これは体験から人間性を奪うもので、私たちが慣れ親しんでいるものではありませんが、できる限り人間らしく、共感的になるしかありません」。

### 判断力を使う練習をする

リーダーシップのあらゆる他の分野と同様に、人間重視であるためには、相当な判断力が必要となる。しかし、判断力は開発可能なスキルである。

「あなたは正しい決断をしましたか？ 正しいことをしましたか？ 人々に親切に接し、大切にしましたか？」とSandhu氏は問いかける。これらの問いに答えるには、プロセスだけでなく、練習とスキルが必要となる。そして、正しく行うには、様々な懸念事項のバランスを取る必要がある。人を大切にしながらも、高いパフォーマンスを求めることはできると同氏は述べ、さらに「両者は相反するものではありません。倫理的、共感的、人間的な方法で行うことが可能です」と付け加える。

### 責任を持つ

公にコミットメントをすることは、従業員に対して、約束が本物であり、リーダーは責任を問われる覚悟があることを示す良い方法である。ダイバーシティとインクルージョンに責任を持つシニア・リーダーを置くことや、その反映に関する具体的で注目度の高い目標を公表することもその例となる。

Sandhu氏は、自社の立場を確立し始めている組織に対して、すでに存在する責任のメカニズムに注視することを推奨している。「法制化によって、企業が多様性により真剣に取り組む機会が生まれるのは明らかです」と、同氏は言う。例えば、採用プロセスの透明性を高めることを目的とした、EUの取締役会における女性登用の指令がその一例である。

### Suki Sandhu

Founder and CEO, INvolve

**involve**  
the inclusion people

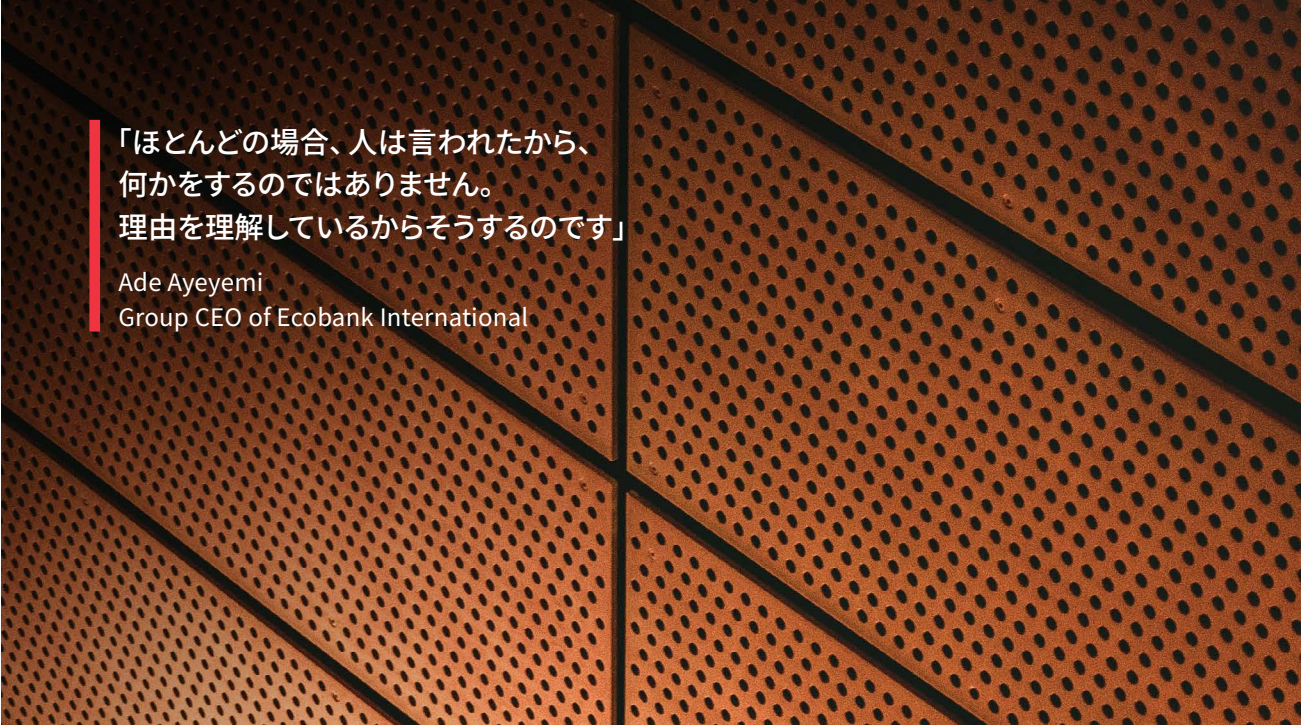
## 5. 倫理文化を積極的に管理する

### なぜ行うのか？

倫理文化とは、組織のあらゆるレベルにおいて、日々の倫理的意識の理解の基盤となるものである。倫理的課題が生じた時に、それを認識し、適切に行動することを可能にしたり、阻害したりする環境を意味する。Ecobank InternationalのグループCEOであるAde Ayeyemi氏は、「ほとんどの場合、人は言われたから、何かをするわけではありません。理由を理解しているからそうするのです」と述べる。

### どのように行うのか？

- 「文化」の概念を具体化し、倫理的な思考や行動を可能にする、または阻害する手段を特定する
- 日々のやりとりや意思決定において、倫理的なコミットメントや実践について語り、模範を示す共通の方法をリーダーに習得させる
- 従業員を巻き込み、対人関係における善、グループ環境における善、また、より広範な組織のシステムやプロセスが積極的な倫理行動を促す際の善とは、どのようなものかを見極める
- 文化指標（特定した文化的手段の客観的評価）を、データ収集と行動計画のサイクルに組み入れる
- 週次または月次でパルスチェックを行い、新たな脆弱性のポイントを特定し、リーダーと連携して積極的かつ予防的な対策を講じることで、リーディングカンパニーに追随する
- 文化的パフォーマンスに対する責任をシニアレベルで割り当て、それを人事部門だけではなく、すべてのリーダーたちの業務上の中心的な優先事項、責任として統合する



「ほとんどの場合、人は言われたから、何かをするわけではありません。理由を理解しているからそうするのです」

Ade Ayeyemi  
Group CEO of Ecobank International

## 倫理文化を構築する

---

リーダーたちは、「文化」の中で倫理がどのように機能するかについて、具体的にどう考えているかを、私たちに語ってくれた。アプローチは様々であるが、次の3つの核となる考察に集約することができる。

### 責任を促す

「責任」という概念を発展させ、それが組織文化にどの程度浸透しているかを判断するために、リーダーたちは、組織のメンバー全員に何が求められているかを明示し、明確かつ実現可能な期待を伝える能力を計測している。また、アカウントビリティ(説明責任)にも注力している。自分の決定と行動に責任を持つよう従業員に促すことにどの程度成功しているかを考慮し、また意思決定において倫理、価値、原則を考慮するという明示的な期待を築き上げている。最後の非常に重要な要素は、あらゆるレベルの従業員が、上司に対して建設的に異議を唱えたり、新しいアイデアを提案したり、審議や議論に参加したりできるようにすることである。

### 能力を構築する

多くの組織にとって、倫理的に重要な意思決定点についての意識を高めることは、従業員が適切な行動を取るために必要な知識・スキル・サポートを備えた文化を醸成する出発点となる。結局のところ、倫理的問題が、そもそも倫理的問題であると認識されていなければ、それに対処することは困難である。認識が得られると、中核的な専門スキルの基盤を築き、また正しい意思決定を行うためにより幅広い倫理的側面を熟考する能力を築くことに、リーダーは重点的に取り組むことができる。

### 建設的に動機付ける

私たちが話を聞いた多くのリーダーは、倫理的熟考だけでなく、個人の行動意欲を高める文化の醸成にも注力しているという点で共通していた。一般的には、社会のために作り出す価値を決める明確な目的をその組織が持っているかを考えることが、良い出発点となる。しかし、動機は組織が選択し育成する個人、あるいは組織の価値と合致し、美徳と責任をもって行動する意欲のある人材を見つけ出す能力によっても左右される。最後に、どのような行動が評価され、期待されるのかについて、インセンティブの仕組みが誤ったメッセージを送っている場合、たとえ明確な目的を持つ意欲的な人材であったとしても、不十分になってしまうであろう。インセンティブの仕組みを組織の価値に合ったものとし、それにより従来の財務指標を超えたパフォーマンス評価が行われることで、建設的な倫理的文化の醸成に向けて大きな歩みを進めることができるであろう。

## インタビュー協力者

本調査の実施にあたり、貴重な時間と見解を惜しみなく提供してくれた多くのビジネスリーダーたちに感謝を申し上げます。彼らとの素晴らしい対話のひとつひとつを調査結果にあますことなく反映することはできないが、彼らの参加と助言は、本調査にとり不可欠なものである。

**Ade Ayeyemi**  
CEO, Ecobank Group

**Adrian Gore**  
Founder & CEO,  
Discovery Group  
Limited

**Antoni Ballabriga**  
Global Head  
of Responsible  
Business, BBVA

**小泉 篤**  
花王株式会社  
コンシューマープロダクツ事業統括部門  
特命フェロー

**Boris Schucht**  
CEO, Ureenco

**Chrissie Hanson**  
CEO, OMD USA

**David J. Muenz**  
Director, Managing  
Executive Officer,  
Kao Group

**Dorothy Hisgrove**  
Partner, People  
and Inclusion,  
KPMG Australia

**井谷 太**  
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社  
執行役員/  
三井住友信託銀行株式会社  
取締役専務執行役員

**Gonzalo Brujò**  
Global CEO,  
Interbrand

**Harriet Green**  
Executive Chair,  
Mission Beyond

**James Pogue**  
President and CEO,  
JP Enterprises

**Janti Soeripto**  
President and CEO,  
Save the Children US

**John P. Davidson**  
CEO, Options  
Clearing Corporation

**Klaus Moosmayer**  
Chief Ethics, Risk  
and Compliance  
Officer, Novartis

**Marjolein Van  
Hellemond**  
GCCO,  
Santander Group

**Matthew Bland**  
Director & Group  
General Counsel,  
Jardine Matheson

**Melanie Richards**  
Non Executive  
Director

**Michael Pearce**  
Managing Director,  
Pearce Hillman  
Limited

**Ofra Strauss**  
Chair, Strauss Group

**Peter Simpson**  
CEO, Anglian Water

**Pierre Antoine Badoz**  
Global CCO, Orange

**Rocio Perez**  
Global Head of  
Compliance, BBVA

**下川 亮子**  
SOMPOホールディングス株式会社  
グループCSuO 執行役員

**Sarah Bentley**  
CEO, Thames Water

**山畑 聡**  
ヤマハ株式会社  
取締役 常務執行役員

**Suki Sandhu**  
Founder and CEO,  
Involve

**山本 多絵子**  
富士通株式会社  
執行役員 EVP CMO

**藤江 太郎**  
味の素株式会社  
取締役 代表執行役社長  
最高経営責任者

**青山 裕大**  
マツダ株式会社  
取締役専務執行役員

**Yosef Kebede**  
Bureau of Water  
and Waste Water,  
Baltimore City DPW

\* 名前ABC順



## お問い合わせ

Principiaは、倫理的な組織づくりに取り組む第一線の研究者、コンサルタント、実務家からなるグローバルなネットワークである。私たちのチームには、最先端の研究に携わる世界的に著名な思想家と、戦略、組織デザイン、倫理文化の分野で豊富な経験を持つ専門家が集まっている。学術的な見識と実践的な経験を組み合わせることで、クライアントが組織を変革し、長期的かつ持続的な変化を実現できるよう支援している。

### Principia Advisory SABL

[www.principia-advisory.com](http://www.principia-advisory.com)  
[research@principia-advisory.com](mailto:research@principia-advisory.com)

## 調査について

本調査The Ethics Studyは、2022年8月から2023年1月にかけて実施された2つの主な調査に基づいている。

第一に、32件の1対1インタビューであり、その対象者は、さまざまな業界や地域のシニアビジネスリーダーと、ビジネス倫理分野の研究者・専門家である。

第二に、世界中のさまざまな業界のビジネスリーダー162名を対象とした、定量調査である。調査参加者は、国際商工会議所やINvolve、Interbrandのパートナー企業、ならびにPrincipiaの顧客企業により構成されている。

協力:



Interbrand

involve  
the inclusion people

### The Ethics Study 2023/ 日本版・お問合せ

株式会社インターブランドジャパン Ethics 事務局  
[ibtvo-ethics@interbrand.com](mailto:ibtvo-ethics@interbrand.com)

