

TIのエシックス - 価値共有型行動基準の展開 -

Ethics of Texas Instruments
- Practice of shared values & principles -

村松邦子

日本テキサス・インスツルメンツ (株)
エシックス・オフィス シニアマネージャー

Kuniko MURAMATSU
Senior Manager Ethics Office
Texas Instruments Japan Limited

【Key words】

1. インテグリティ (Integrity)
2. 価値共有 (Shared Value)
3. 企業文化 (Corporate Culture)
4. 自律型社員 (Empowered People)

【概要】

テキサス・インスツルメンツ (TI) は、1930年の創業以来、企業理念であるIntegrityの実践として、企業倫理を推進している。グローバル企業であるTIにおいて、企業倫理が具体的に何を意味するか、どのように企業文化としての定着を図っているか、具体的な取り組みを紹介する。

楽しく仕事をするために

みなさん、こんにちは。TIの村松と申します。

今日は、実務者の一人、企業人の一人として、企業でどのようにエシックスが実践されているのか、またエシックスと経営戦略はどのようにリンクしているか、などをお伝えできればと思っています。

まずはじめに質問をしたいのですが、いま皆さんは大学院に通われているわけですが、毎日の生活が楽しいという方、手をあげてください。(数名の手しかあがらない)。少ないですね。それでは日本の未来やご自身の将来のことを考えたときに、展望が明るいと考えている方は手をあげてください。(先ほどよりもやや多くの手があがる)。ありがとうございます。

それでは今日は、みなさんが少しでも明るくなるような話ができればと思います。はじめに少し私の自己紹介をさせていただきます。私は、日本TIという会社に23年勤めていますが、経理や広報の仕事を経験して、4年前から企業倫理を担当しています。皆さんが産まれた頃から働いているという「おそろしい事実」があるのですが、私はいま仕事をしていて楽しいです。

今日はぜひインタラクティブに、いろいろな意見交換をさせていただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願いします。

本日の内容は、企業にとってなぜ企業倫理が必要かということ、それを企業の中でどのように実践しているかという話、あと当社では価値共有型のエシックスを展開しておりますので、その具体的な研修内容を皆さんに体験していただきたいと思います。

テキサス・インスツルメンツとは — 世界第3位の半導体メーカー

まず当社TIの説明からさせていただきます。いま皆さんにとって一番身近なのは携帯電話だと思いますが、携帯電話やデジタル家電などに搭載されている半導体を開発・製造・販売している世界第3位の半導体メーカーです。概要ですが、世界25カ国で事業を展開しておりまして、従業員は約31000名です。設立は1930年で本社はテキサス州のダラスです。当社のような半導体企業でどのようにビジネスが行われているかといいますと、各国の拠点が連携して一つの会社のように動いております。例として携帯電話向けの半導体の話をさせていただきますと、まず開発に関してはフランス、インド、日本、アメリカのエンジニアが一緒になってプロジェクトチームが作られます。その後、製品が完成し、実際に製造の段階になりますが、前工程が本社ダラスの工場、それから後工程を日本やアジアで行い、そこから製品が世界各地へ運ばれることとなります。ですから、製造のプロセスや情報システムは世界共通にな

っております。本当に一つの会社のように動いているということです。ですから、グローバルでいろいろな国の人たちが一緒に働いて同じサービス、同じ品質のものを提供することを考えたら、やはり共通の倫理基準や価値観の共有が不可欠なのです。当社は早くから海外展開を進めていますので、1950年代にはもうグローバルの体制が整っておりました。

私が所属しております日本TIは、TIの100%子会社ですが、社員数が2500名で、営業、製造、開発拠点があり、一貫した体制をもっております。設立は1968年なのでちょうど来年で40年になります。外資系と聞くと、成果主義が厳しくて人の入れ替わりが激しいとの印象をもたれる方も多いと思うのですが、当社の場合は平均勤続年数が20年で、日本の会社とあまり変わらないという感じです。従業員の9割以上は日本人です。

TIの企業倫理活動 — 価値観の共有

それでは当社が企業倫理活動をどのように推進しているかを説明します。設立は1930年で、インテグリティという言葉を創業以来の経営哲学、企業理念として75年間実践し続けております。創業者が経営哲学という形で浸透させてきたのですが、グローバル展開や、経営の規模がだんだん大きくなり、全世界のTI社員に会社の方針を明確に伝えていくために、1961年に、倫理綱領を明文化しております。その後やはり仕組みも必要ということで、エシックス・オフィスが設置されたのが1987年です。約20年経っています。そして、日本TIにエシックス・オフィスが設置されたのが1992年で、私は4代目のエシックスの責任者ということになります。

当社のエシックスの特徴は、まず一つは経営のトップが確固たる信念、志をもって浸透させているという経営トップのコミットメントです。エシックスを企業文化としてしっかり根付かせるということを目指しています。また、ビジネスが急激に変化しているこの時代に、すべてをルール化して、マニュアルを参照している時間はありません。そこでTIでは、判断の指針となる価値観を共有して、社員一人ひとりが正しいことを瞬時に判断し、行動していくというアプローチをとっています。

基本的には経営理念のインテグリティとも関係しているのですが、まず社員

との信頼関係がベースとなっています。しかし、ヒューマン・エラーもありますし、誠実な経営を実践していくためには強固な仕組みが必要です。コーポレート・ガバナンスや内部統制は1950年代から構築しています。あと企業風土は、非常にオープンです。エシックスを推進していく上で、お互いを認め合う、どのような役職にあっても率直に話ができるという風土は、とても大切なことと考えています。

エシックス推進のための組織を説明しますと、中立公平な立場で運営できるように、本社の取締役会の中にエシックス委員会があります。エシックスのディレクターがいて、その下に日本やアジアでの担当者がいます。そして日本では、13名のエシックス・リーダーと協働して、エシックス研修や推進活動を行っています。

“Know what's right” “Do what's right”

それでは「エシックスって何なのか」ということなのですが、小学生でもわかる非常に簡単なことで、「正しいことを知ろう」「正しいことをしよう」、
“Know what's right” “Do what's right” ということなのです。でも実際これを実践しようとするとても難しいということを私は担当者になって実感しております。私どもの考えるエシックスは、一人ひとりの意識のなかに倫理基準がきちっとあること、そして正しい判断と行動ができることを目指しています。

それではエシックス紹介のビデオを見ていただきます。新入社員研修で見せているものですが、何が自分たちの会社にとって大切なのか、正しいことは何なのか、ということを考えていくプロセスが大事だと考えています。では、ビデオをご覧ください。

[ビデオの上映]

「それってエシックス的におかしくない？」

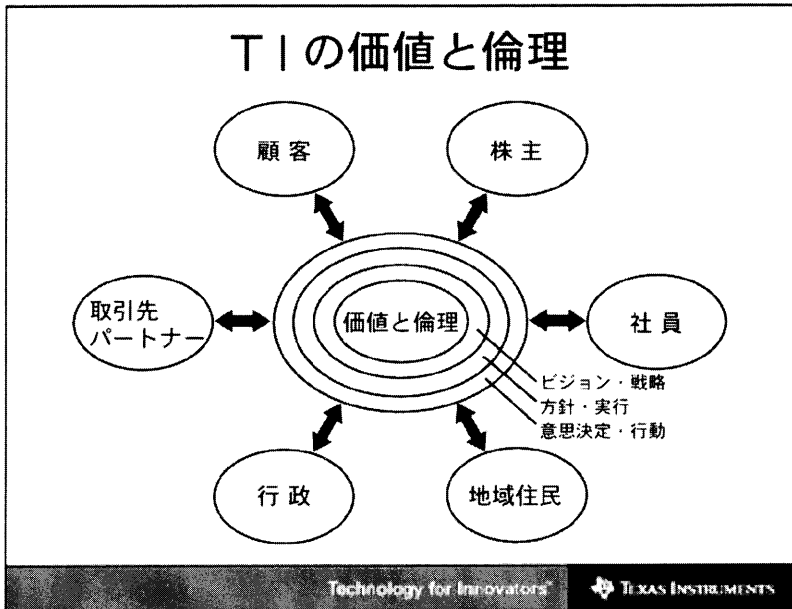
—誠実であることが何より大切

いかがでしたでしょうか。当たり前のことなのですけれども、正しいこと

をするためには正しいことを知らなければいけないし、そのためには会社のルールや法律のことを学ばなければいけませんね、本当に社員一人ひとりが考えて行動をしていくことが必要です。当社では、どこの職場でもあることなのですが、何かあったときに、誰かが「それってエシックス的におかしくない？」ということをやったりしていますので、社員にとってエシックスが身近な存在になっていると思います。

ビデオの中でも言っていましたが、当社の姿勢で明確なのは、「ビジネスかエシックスかの選択を迫られたら躊躇なくエシックスを優先する」ということです。これも経営哲学だと思うのですが、誠実であることが何より大切であるということです。だからこそ75年間会社が存続できて、成長し続けているのだと思います。会社にはいろいろな関係者、ステークホルダーがいるわけですが、それぞれのステークホルダーと信頼関係を築いていくためには価値と倫理が中心にあって、会社のビジョンや戦略に基づいて正しいやり方でビジネスを行っていくことが重要と考えています。

図1



当社としては技術者倫理教育というものはあえて特別にはしていませんが、皆それぞれ自分たちの職務において、「何が誠実なのか、何が正しいのか」を考えているのです。技術者であれば、自分達の作った製品が、顧客を通じて消費者に届くわけですから、やはり社会的責任を考えていかななくては行けない。ビデオにもありましたが、社員として中心に位置する規範的な基準を用いて、各自が自らの行動判断をしていくということです。

何を大事にしているのか — 企業戦略とエシックスの結合

正しい経営を行うというのは当たり前のことなのですが、社員としていつも聞かされているのは、エシックスは企業の成長のために、競争力強化のために必要不可欠だということです。すべてのステークホルダーとの信頼関係が企業の成長に繋がっていくのです。

企業戦略とエシックスがどのように関わっているか、そして企業戦略は会社にとって何を意味するのかですが、結局「私たちは何者なのか」、「何を大事にしているのか」、「どこに行こうとしているのか」、「どうやって行こうとしているのか」、これが企業戦略、企業のあり方そのものですし、人としての生き方にも通じることだと思います。何を大事にして（価値）、どこに行こう（ビジョン）として、そのためにはどうしたらいいか（戦略）ということ、これを会社も考えているということです。

当社の例で説明させていただきますと、創業当時はテキサスで石油探知に科学的な手法を取り入れたビジネスを行っていました。そして、トランジスタに大きな魅力を感じてエレクトロニクスのパイオニアに変身しましたが、この間もずっと「誠実であること」という価値観は変わりませんでした。ではどこに行きたいかということですが、10年前、1996年に、PC時代の先を見越して将来のビジョンを構築しました。

「ネットワーク社会のデジタル・ソリューションにおいて世界のリーダーになる」というビジョンを決めたのです。TIは1994年には、五つの事業部門を持っていましたが、ビジョンを決めて変革を行いました。半導体事業の強化に注力し、事業の効率性や財務の安定性を高めてきました。会社の形は変わりましたが、変化している中でも大事にしていること、創業以来変わらな

かったものが、「誠実であること」という価値なのです。

生きているうえで大切にしている価値は何か

では、これまで「価値」と何度も言ってきましたが、価値というものが何なのかを少し考えてみたいと思います。ある定義によると「自分自身が周囲の人間や世界の出来事に対する基本的な態度」とされていますが、皆さんそれぞれの「行動や判断のよりどころ」と言えるかと思います。

そこで、ワークシートを使用して考えていただきたいと思いますが、皆さんがいま生きているうえで大切にしていること、大切にしていることを、この中からまず3つ選んでください。それから選んだ理由を書いてみてください。3つ選ぶときには頭で考えすぎないで、直感で、ひらめきを大切にしてください。

(ワークシート一枚目記入、その後3-4人のグループで意見交換)

図2

「大切にしていること」ワークシート

あなたが、今生きているうえで大切にしていること、失いたくないことは何ですか？
以下の項目の中で、しっかりとくる言葉を3つ選び、理由を書いてください。

項目	理由
専門・技術	
自律・自由	
安全・安定	
創意・創造	
挑戦・克服	
貢献・奉仕	
調和・生活	
誠実・信頼	

Technology for Innovators™ TEXAS INSTRUMENTS

これは悩まれた方も、すぐを選ぶことができた方もいると思います。日常的に考える機会は少ないかもしれませんが、この場で選んだということは、ふだんは意識していないけれどもご自身が本質的に大事にしていることではないかと思えます。それから、同じ言葉を選んだ方でも、選んだ理由が違いますよね。これが皆さん自身の価値観といえるのではないのでしょうか。

実は、当社でも会社として大切にしたい価値を共有するために、このような作業を行っているのです。大切にしたいことはいろいろあるけれども、ワールドワイドで十分なディスカッションを重ねて、「誠実・革新・コミットメント」という3つの価値を選びました。その後、なぜそうなのか、あるいは具体的にはどういう行動なのかということを考え、価値判断に基づく行動規範を作り上げてきました。

信頼される企業とは

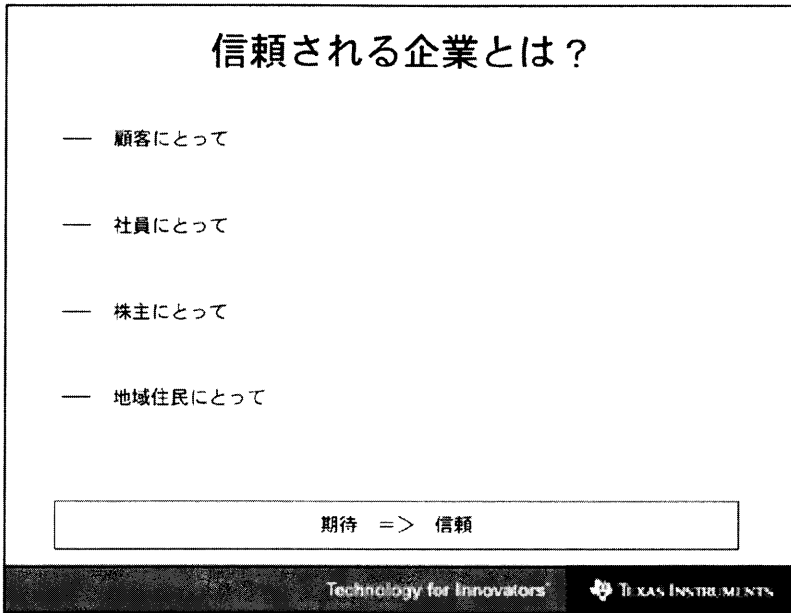
そこでもう一枚のワークシート、「信頼される企業とは？」とありますが、これも少し時間をとってやっていただきたいと思えます。ご自身が消費者だったらどんな企業を信頼できるのか、あるいは自分が顧客の立場ならどういう企業を選ぶのか、書けるところを書いていただいて、周りの方と意見交換してください。

(ワークシート二枚目記入 その後、3-4人のグループで意見交換)

お互いに話をされていて、この人の意見は参考になったというものがありましたか。そんな企業はありそうですか。みなさんがリストアップしたような信頼できる企業はありそうですか。

様々な企業不祥事が相次ぐ中、「経営の誠実さ」は重要性を増しています。社会的に信頼されなければ、企業が存続することはできません。ですから、多くの企業で、行動規範を作ったり、研修を行ったり、社会から信頼される企業を目指して努力を重ねているのです。

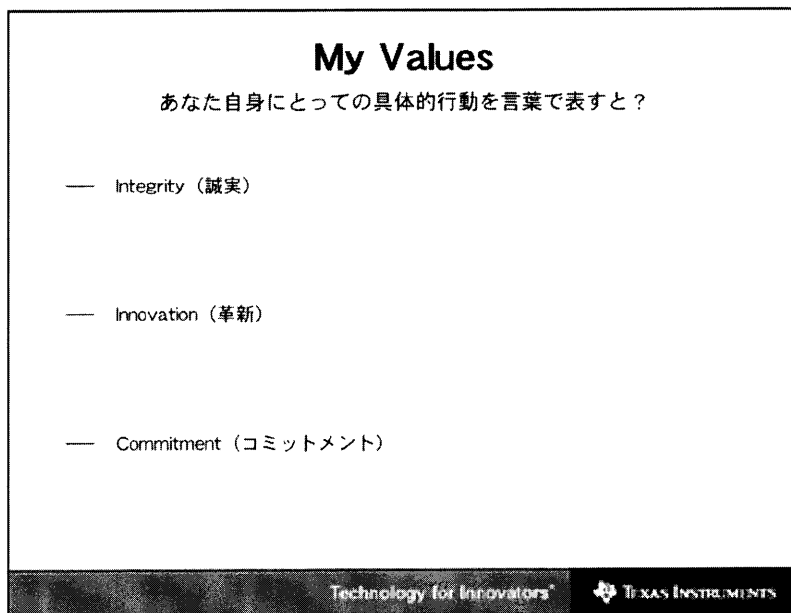
図3



誠実・革新・コミットメント

いま皆さんに「会社にとって大切なものは何か」を考えていただいたのですが、当社の場合は誠実であること、革新的であること、責任を全うすることをとても大切に考えています。実際に私たちの会社ではどうしているかというと、自分自身と会社の価値判断基準を照らし合わせて、たとえばエンジニアとしての具体的な行動はどのようなのだろうか、経理担当だったらどのように行動すべきだろうか、マーケティング担当だったらどのようなのだろうかということを、考え行動していくのです。自分で判断して正しい行動をするというのは大変難しいことです。社員としてそれぞれのステークホルダーとの信頼関係をつくるために自分は何をすればいいんだろうと、考えていくことが、社員一人ひとりに求められていることなのだと思います。

図4



当社の行動規範はWeb (<http://www.tij.co.jp/ethics>) で公開しておりますので、ご興味があればご覧になっていただきたいと思います。たとえば「革新を生む」というところで何が書かれているかといいますと、「信頼に基づいて協力し合い、最高の結果を創出します」。あるいは「多様な人材から新しい考えやアイデアを求めていきます」とか、「オープンで正直で裏表のないコミュニケーションを推進します」という革新を生み出すために大切な環境のことが書かれています。

これが全世界の社員で共有していることですが、ここに書かれていないことであっても、自分の立場だったらどうなるのだろうかということを考えていくことが価値観の共有ということになってきます。当社が、行動規範などを公開している理由は、一緒にお仕事をさせていただいている取引先、サプライヤーにも当社の方針をご理解いただき、ビジネスを行いたいと考えているからです。

エシックス・プログラムの具体的内容は教科書に書かれていることですが、基本は「正しいことを知ろう」ということで、倫理綱領を制定し、啓発活動を行い、社員に理解してもらうようにしています。教育は、二年に一度の全社員必修研修となっていますが、日々の活動の中ではどうしても忘れがちなことなので、エシックスについて考える機会、あるいは自分の中で判断基準を作れるような機会となるようケース・スタディを中心とした研修内容となっています。

問題点を指摘できる職場風土 — 自律型の社員

このような活動をしていても、日常業務のなかでは、いろいろな問題が発生したり、判断に迷うことがあります。そのような場合には、分からないことは聞いていただくということをとっても大切にしています。もちろん自分で調べていただくことも大切なのですが、何かあったら上司や周りの人に聞いてみるということです。「正しいことをしよう」と思っている、現実にはなかなか難しいことがあるかもしれません。そのときに一番大事なのは、おかしいと思ったことを「おかしい」と言える職場の風土と社員一人ひとりの意識だと思います。そして問題の指摘をしていただいたら、会社としてはそれに対して誠実に対応をさせていただきます。

当社のエシックス推進においては、社員一人ひとりが正しい判断と行動ができるよう自立・自律型社員の育成を進めています。様々な研修を通して高い倫理意識を醸成し、職場のリーダーにはより高いレベルの判断基準を求めています。もちろん、コンプライアンス教育など、知識、技術の修得も大事な要素であると考えています。 <図5>

これは社員向けの研修資料なのですが、やはり重要なのは一人ひとりの信頼と責任に基づく行動によって成り立っているということですね。もし疑問を持ったなら、それを明確にするということがとても大切なことですし、問題に対して注意を払って、問題と思うことを安心して話す。そのような環境がなければ誠実な経営はありえないということです。 <図6>

図5

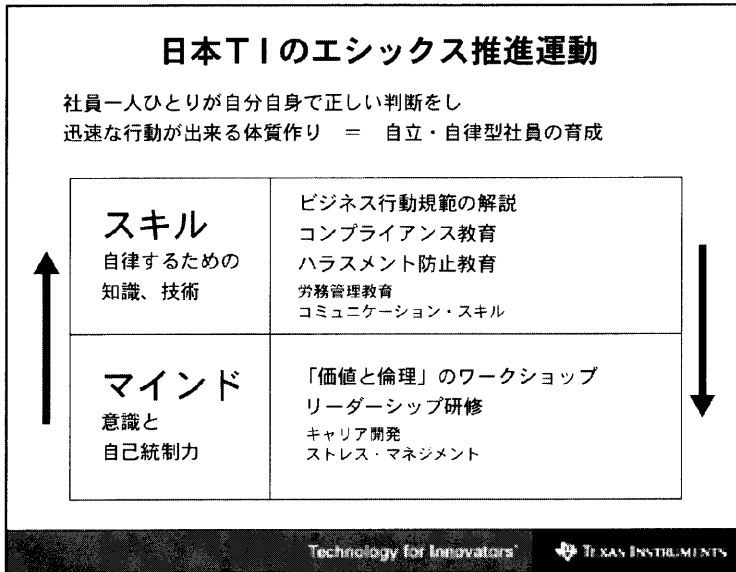
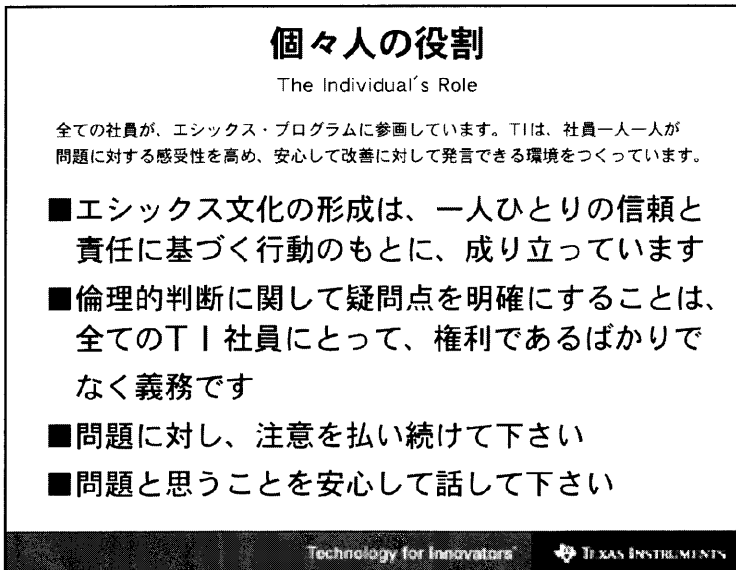


図6



当社の倫理的判断基準ですが、まず判断に迷ったら、自分のところに聞いてみる。「それは法律に触れていないだろうか、価値基準に合っているかどうか」というのが、先ほどご紹介した三つの価値、それから行動基準ということになりますね。あと、「それをするとうまくないと感じないだろうか、こ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やっていないだろうか」、このように、結構自分の良識の範囲で判断できることが多い。そして、企業不祥事は、良くないとわかっていたのにやっちゃったり、正しくないとわかっていたのに経営陣に問題が上がらない、ということから大きな問題につながることが多いのではないのでしょうか

図7

もし、判断に迷ったら… エシックス・テスト

この自己チェックは、社員バッジと一緒に付けているエシックス・カードに書いてあります

- 「それ」は、法律に触れていないだろうか
Is the action legal?
- 「それ」は、TIの価値基準に合っているだろうか
Does it comply with our values?
- 「それ」をすると、良くないと感じないだろうか
If you do it, will you feel bad?
- 「それ」が新聞に載ったら、どう映るだろうか
How will it look in the newspaper?
- 「それ」が正しくないとわかっているやっていないだろうか
If you know it's wrong, don't do it

わからないことがあれば、上司・人事・法務・エシックスの関係者等に、
納得がいくまで確かめてください。

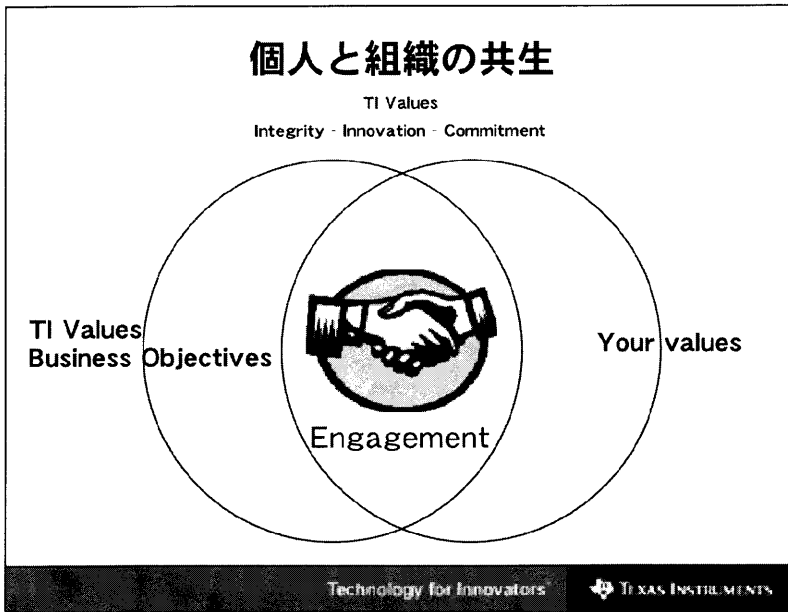
Technology for Innovators
TI CASE INSTRUMENTS

エシックスを企業文化に — 会社の価値観に共鳴できること

エシックスを企業文化として定着させていくということですが、これは本当に終わりがなく、意識の醸成、知識の習得、それから行動促進のサイクル

を根気強く回し続けるしかないと考えています。また、これまで価値共有の話をしてきましたが、大事なことは、自分自身の価値観や目標と、会社の価値観やビジネス目標を分かっていること、そして、共通している部分、共鳴できる部分が多いことが働きがいにつながると思います。ですから、私は冒頭で言いましたが、仕事をしていて楽しいのは、やはり会社が大切にしていることに共鳴できる部分が多いということだと思います。

図8



メディアリテラシーの必要性

— 経営倫理を実践している企業は多い

これまで当社の例を紹介させていただきましたが、日本には経営倫理を実践している企業は多くあります。経営倫理実践研究センター (<http://www.berc.gr.jp>) では、約100社が経営倫理の実践研究に参画していますが、そこでいろいろな会社の方と情報交換をしたり、研究を進めていると、皆さんが期

待しているような信頼できる会社はたくさんあるのです。気をつけていただきたいのは、マスコミなどで報じられるのは、企業の不祥事のときで、悪いことばかりなのですが、良いことというのは、マスコミはあまり好きではなくて報じられることは少ないのです。企業不祥事を起こした会社であっても、何が原因で起こったのか、その後その会社がどのように対応しているかを見て判断しなければいけないのではないのでしょうか。是非、メディアリテラシーを身につけていただくこと、そして自身の目で見て、考えて、信頼できる企業を見つけていただければと思います。

当社以上に、真摯な取り組みをされている企業もありますし、特に皆さんに関わりがある製造業では、企業の社会的責任やコンプライアンス推進に関して日本社会をリードしている企業がたくさんあります。日本の明るい未来のために、ご自身の価値観を大切にして、夢の実現が出来る場で活躍されることを願っています。