経営士の倫理行動基準とその実践

～信頼される経営士になるために～

一般社団法人日本経営士会

倫理委員会

経営士の倫理行動基準とその実践

～信頼される経営士になるために～

日本経営士会は、これまで長い間、経営士の専門性を活かして、企業や地域の発展を支えてきました。特に中小企業の経営をサポートするという、社会にとって大切な役割を担い、経営の現場に寄り添い、経営課題の解決や組織づくりの支援を通じて、多くの企業とともに歩んできた実績があります。

一方で、いま私たちを取り巻く社会や経済の状況は、大きく変化しています。少子高齢化、デジタル化の進展、働き方の変化、地球環境への配慮など、時代の流れはますます早く、そして複雑になってきました。企業の経営に求められるものも、単に利益を追いかけるだけでなく、「社会から信頼される存在になること」へと広がってきています。

そのような時代にあって、経営士という仕事も、これまで以上に「信頼」と「倫理」が求められるようになっています。経営士は、知識や経験をもとに助言をするだけでなく、「この人なら安心して相談できる」と思われる存在でなければなりません。そして、その信頼の土台になるのが「倫理性」なのです。

「倫理」と聞くと、少し堅苦しく感じるかもしれません。しかし、私たちがここで大切にしたいのは、「社会の中で、人として正しく、誠実にふるまうこと」です。約束を守る、ごまかさない、人の立場を思いやる、こうしたごく当たり前のことを、日々の仕事の中でもきちんと実行する。それが「倫理的な行動」であり、「信頼される経営士」につながっていくのです。

とはいえ、経営の現場では、ときに判断が難しい場面にも出会います。利益を優先するあまり、何かを犠牲にしてしまいそうになるとき。あるいは、相手の意向に流されて、本来あるべき姿を見失いそうになるとき。そうした時に、自分の中にしっかりとした「倫理の軸」があれば、正しい判断を下すことができます。

そのためには、日ごろから「倫理について考える機会」を持つことが大切です。今回の小冊子『経営士の倫理行動基準とその実践 ～信頼される経営士になるために～』は、『経営士の倫理行動基準』（2023 年）に引き続き、そのきっかけとして、多くの会員の皆さんに役立てていただきたいと考えています。

この冊子では、経営士として大切にすべき「倫理の考え方」や「日常的に心がける行動」について、具体的にわかりやすく説明しています。また、実際にありがちなケースをもとに、どのように行動すれば良いのかを一緒に考えられるような内容にしています。

さらに、これからの時代に求められる「社会との関わり方」や「自己研鑽（じこけんさん）」の重要性にも触れています。経営士は一度資格を取れば終わり、という職業ではありません。常に学び続け、自分を高めていく姿勢が求められます。そして、それが「倫理性の向上」にもつながっていきます。

新しく会員になった方にとっては、「経営士としてどうあるべきか」を学ぶ最初の手引きとして、また長年活動されてきた方にとっては、これまでのご自身の実践を振り返り、後進を導く指針として、活用していただけるものと思います。

経営士は、企業の未来を共に考えるパートナーであり、地域や社会の発展に貢献できる存在です。そのためには、単なる助言者ではなく、「誠実で信頼される専門職」であることが求められます。

この冊子が、皆さんの毎日の活動の中で、「どう行動すべきか」「どう考えるべきか」を考えるヒントになれば幸いです。そして、一人ひとりの倫理意識が高まることで、日本経営士会全体の価値がさらに高まり、ひいては社会に対する貢献度も大きくなっていくと確信しています。

日本経営士会は、これからも「倫理」の啓発活動を積極的に行い、会員の皆さまとともに、信頼される経営士の姿を目指して歩んでまいります。

倫理行動基準１０箇条

2023 年 10 月 14 日制定

1　経営士は、社会的責任を持ちます
2　経営士は、公平、平等、公正を実現します
3　経営士は、コンプライアンスを守ります
4　経営士は、利益相反の回避に努めます
5　経営士は、契約を順守します
6　経営士は、守秘義務を守ります
7　経営士は、ハラスメントの防止に努めます
8　経営士は、持続可能な社会の構築をめざします
9　経営士は、常に新たな知識とスキルの取り組みます
１０　経営士は、会の環境整備を図り、発展に貢献します

経営士の倫理行動基準とその実践

～信頼される経営士になるための６項目～

1	サステナビリティと倫理 ― 未来を見据えた経営士の視点
2	クライアントと信頼を築くための 倫理的ふるまい
3	人材を育て、キャリアを支えるための 倫理の眼差し
4	ハラスメントをなくすために 経営士ができること
5	災害に直面したときの 経営士の誠実な支援と責任
6	日常のふるまいに宿る倫理と自己省察

1

サステナビリティと倫理
― 未来を見据えた経営士の視点

サステナビリティとは？なぜ倫理と関係するのか

「サステナビリティ（持続可能性）」という言葉は、環境を大切にするだけの考えではありません。人や社会、自然、そして将来の世代まで含めた「よい未来を守るための責任」のことを意味します。これは倫理の考え方に深くつながっています。

倫理とは、「正しいことをする」ための社会のルールや考え方です。企業が信頼され、長く続くためには、この倫理に基づいて行動することが求められます。経営士は、このサステナビリティと倫理の視点を、企業の経営に活かすお手伝いをする役割があります。

経営士が果たす役割とは？

経営士は、次のような形で企業を支えることが期待されます。

◆ わかりやすく伝える人

難しい倫理の考えを、現場で使える行動（例：CO_2 削減、人権を守るルールづくり）に落とし込みます。

◆ 判断のサポートをする人

経営者が迷ったとき、「それは社会的に見て正しいか？」という視点からアドバイスをします。

◆ 会社の風土づくりの応援者

短期的な利益ばかりではなく、社会のために行動する企業文化を育てるお手伝いをします。

1-1　サステナビリティと倫理の関係性

長期的視点と倫理的行動の一致が未来を創る

企業が持続可能であるためには、環境や社会、経済のバランスに配慮した経営が求められます。これが「サステナビリティ（持続可能性）」の考え方です。そして、それを実現するための土台となるのが「倫理的判断と行動」です。企業の利益追求だけに偏らず、ステークホルダー全体の価値を尊重することが、真に持続可能な経営につながります。

◆ サステナビリティと倫理の共通点

サステナビリティと倫理は、いずれも「目先の利益よりも、長期的な価値創造を重視する」点で共通しています。

- サステナビリティは「未来世代に責任を持つ」考え方。
- 倫理は「現在の行動が社会全体に与える影響を考える」姿勢。

経営士はこの両者を橋渡しする存在として、単なる助言者ではなく、企業が持続可能であるための「倫理的視点の伴走者」となることが求められます。

◆ 倫理なきサステナビリティは形骸化する

形式的に SDGs や ESG を掲げるだけでは、社会的信頼は得られません。たとえば環境配慮を謳いながら、社内では過重労働が横行している企業には、一貫性がありません。倫理のないサステナビリティは、かえって企業の信用を損ないます。

◆ 経営士に求められる役割

- 表面的な CSR ではなく、本質的な倫理的配慮が企業文化に根づいているかを点検する。
- ESG・人権・気候変動、地域社会など、多様なステークホルダーへの影響を助言する。
- 経営判断が「長期的な持続可能性」に照らして妥当かを、第三者的に問い直す。

1-2　サステナビリティを支える倫理的実践

長期的責任を果たす経営支援者としての実践

企業が本当に「持続可能」であるためには、目先の利益だけでなく、社会や環境への責任も考える必要があります。経営士は、次のような形でクライアント企業の「よい経営」を支えます。

経営士の具体的な行動

◆ 長い目で考える視点の提供

今すぐの利益だけではなく、未来を見据えた経営戦略を一緒に考えます。

◆ 環境を守るための提案

自然破壊や CO_2 の増加などの問題に対して、企業ができる対策（再生エネルギーの導入など）を提案します。

◆ 情報開示の支援

企業の透明性向上を目的に、情報開示を『なぜ・何を・どのように』行うかを倫理的に設計し、正確で信頼性ある ESG 情報開示を助言します。

◆ ESG 経営の支援

- 社員が働きやすくなる制度づくり（差別のない職場など）。
- 社内ルールの見直しや取締役会の透明化。
- 非財務情報（環境・社会などに関する情報）の報告書作成支援。

1-3　組織ガバナンスと倫理

公正で透明な意思決定を支える

「ガバナンス」とは、企業を正しく運営していくための仕組みのことです。ただし、ルールを作って守らせるだけではなく、「正しく、誠実に判断する」ための倫理も大切です。

経営士が支えるポイント

◆ 公正な意思決定のしくみ

- 利益相反（自分に都合のよい判断）を避けます。
- 決定の経緯を記録し、説明できるようにします。
- 多様な意見を取り入れる体制をつくります。

◆ 内部通報制度の整備

- 不正を見つけた社員が安心して報告できるしくみをつくります。
- 通報者を守る制度と教育に取り組みます。

◆ 経営陣の倫理的な責任

- 行動規範や倫理憲章を作成します。
- 取締役の独立性や評価制度の整備をします。

◆ 理念と制度の一致

経営理念（なぜそれをやるのか）と制度（どうやるのか）が一致しているかをチェックし、助言します。

2

クライアントと信頼を築くための倫理的ふるまい

経営士は、企業や組織の「外部の専門職」でありながら、経営者の課題に寄り添い、共に未来を考えるパートナーでもあります。だからこそ、クライアント（依頼者）との関係においては、高度な専門性と同時に、「倫理的なふるまい」が強く求められます。

特に、中小企業支援など現場に密着した支援では、情報の取り扱いや信頼の保持、対等な関係づくりといった「人としての誠実さ」が不可欠です。

倫理なき専門性は信頼を失う

- 専門性だけではクライアントとの長期的関係は築けません。
- 経営士の助言は意思決定に影響を与えるため、倫理的な基盤が不可欠です。
- 近年の企業不祥事や ESG 時代の要請により、「倫理性」が問われる時代背景があります。
- ESG 経営、人的資本経営、AI・DX の進展は、企業に新たな責任を課すと同時に、経営士にも高い倫理的責任を求めています。
  とりわけ AI・DX の進展は、アルゴリズムの偏りや意思決定のブラックボックス化、個人情報やプライバシー保護など、従来にない倫理的課題をもたらしており、経営士はこれらのリスクを見極め、透明性と公正さを確保する助言が求められます。

2－1　信頼される経営士としての基本姿勢

経営士が最初に示すべきは、「誠実さ」「透明性」そして「中立性」です。これは、信頼関係の土台となる要素であり、助言の質だけでなく、姿勢そのものが問われます。

◆ 倫理的姿勢の具体例

- クライアントの話を傾聴し、事実に基づいた助言を行います。
- 不明な点は曖昧にせず、明確な調査や確認を経て対応します。
- 専門職としての限界を自覚し、必要に応じて他者と連携します。
- 利害関係者との癒着を避け、公平・中立な立場を維持します。

◆ 透明性を確保する行動

- 契約内容や報酬を事前に明確化・文書化し、誤解を防ぎます。
- 利益相反が疑われる場合は、速やかに開示・相談します。
- 支援過程を可視化し、「曖昧なまま進めない」姿勢を徹底します。

◆「説得より納得」を重視する

- クライアントに価値観を押しつけず、内省と自律的判断を支援します。
- 対話型・参加型の助言を通じて、主体性のある意思決定を促します。

2

2－2　信頼を損なわない情報管理と実務の倫理

経営士はクライアントから機密性の高い情報を扱う立場にあります。これらを丁寧に管理し、支援の過程で起こりうる「依存」「対立」「価値観の衝突」にどう対応するかが重要です。

◆ 守秘義務と情報管理

- クライアントから得た情報は、契約の有無にかかわらず厳重に管理します。
- SNS・講演・出張中の会話など、「不用意な漏洩リスク」に注意します。
- 個人情報は法令に準じて取り扱い、クラウドや紙資料も適正に管理します。

◆ 健全な関係の維持 ― 依存と対等性のバランス

- 「すべてを任せてください」といった誇張表現は避けます。
- 支援の目的・範囲・期限を明確にし、依存を避ける設計を行います。
- クライアントの意思決定を尊重し、ファシリテーター的な支援を行います。

◆ 利益相反・第三者性の確保

- 同業・競合企業間での支援には十分注意し、透明性をもって対応します。
- 外部業者の紹介・紹介料の発生など、利害関係の交差は慎重に扱います。
- 常に第三者的視点を持ち、「誰のための助言か」を明確にします。

2－3　実務における倫理判断と自己点検のすすめ

経営士が真に信頼されるには、「行動の中で倫理を実践し続ける姿勢」が不可欠です。日常の支援活動には、明文化されない判断のグレーゾーンが数多く存在します。

◆ 倫理的判断が求められる場面

- 法令違反ではないが、社会的・道義的に問題がある企業行動への対応
- クライアントの「スピード重視」「成果優先」の圧力との折り合い
- 経営層 vs 現場、短期利益 vs. 長期価値のジレンマに対する立ち位置

◆ 自己点検とリフレクション

- 自らの価値観や偏り、倫理的盲点への自覚
- 実際の支援事例を記録・振り返りに活用することや倫理相談会の活用による省察の仕組みづくり
- 仲間との相互評価や振り返りの場を定期的に持つことの意義

◆ 倫理は「知識」から「実践」へ

- SDGs・ESG・AI を安全で公平に使うための考え方・人権問題など、変化する倫理課題への学び
- 絶えず更新が求められるテーマである倫理は、一度学べば終わるものではありません。

3

人材を育て、キャリアを支えるための倫理の眼差し

私たちが働くなかで、自分の能力を伸ばしたり、将来の仕事のあり方を考えたりする「人材育成」や「キャリア形成」は大切なテーマです。

しかし、クライアントが求める人材育成の過程では、「これで良いのか」「この判断は正しいのか」といった悩みにぶつかることもあります。こうしたとき、倫理的な考え方が必要になります。

倫理観の育成は、座学による単なる知識の習得では無く、実践を通じて人格と行動に根づかせることが大切です。あらゆる職場で、倫理観を軸にした人材育成が、持続可能で信頼される組織づくりの重要な要素となるになると言われています。

クライアント企業におけるキャリア形成においても、倫理的対応とは「正しさ」を押しつけることではなく、「尊重」と「納得」をいかに支えるかという姿勢を示す必要があります。

経営士は、その専門性と倫理観をもって、企業における人材の意思を支え、可能性を広げる伴走者です。キャリア形成支援は単なる制度や施策ではなく、クライアントの持続可能な成長を支える役割を果たします。

3－1 倫理観と経営士の使命
人材育成への責任

人材育成の現場において、倫理は単なる概念ではなく、行動の指針であり信頼の基盤です。経営士として組織に深く関与し、個々の能力開発やキャリア形成を支援する立場にある者として、倫理的判断力は指導力と並ぶ重要な資質です。

◆ 人材育成における倫理の役割

人材育成は「人を育てる」という営みであり、その根底には個人の尊厳を守る倫理観が必要です。経営士が倫理的な姿勢で人材に向き合うことは、能力開発のみならず、内面の成長をも促す要素となります。

◆ 経営士の模範的行動と姿勢

経営士は「組織の羅針盤」として機能する存在であり､自らが倫理的に行動することで、その姿勢が周囲に波及します。たとえば、困難な意思決定においても誠実さを貫く姿は、人材にとっても大きな学びとなります。

◆ 倫理判断力の育成と教育

経営士自身が倫理的判断力を持つだけでなく、それを周囲に伝える教育力も求められます。人材育成の場では、「どうすれば正しく判断できるか」という力を養うことが、将来的な組織力の向上に寄与します。

3－2 キャリア形成における倫理的課題と対応策

現代におけるキャリア形成は、単なる職位の上昇や技術の習得にとどまらず、自身の人生観や価値観、そして社会との関係性を反映する総合的な営みです。

クライアントとこうした個人の意思決定と組織の支援が交わる場において、倫理的な対応は不可欠な要素であり、経営士にはクライアントが求めるそのプロセスを、公平かつ誠実に支えることが大切です。

◆ 公平性の確保

昇進や評価の場面では、能力や成果を基準としながらも、年齢や性別、出身地、学歴など非本質的な要素が判断に影響を与えるリスクが常に存在します。経営士はクライアントの中のこうした見方を排除し、組織の評価制度や運用の透明性を高めることで、納得感のあるキャリア形成を支援していくことが大切です。

◆ プライバシーと情報管理

クライアントの中での育成過程で得られたパーソナルな情報は、場合によってはデリケートな背景や悩みに直結するものであり、それらが不適切に扱われた場合、クライアント企業の信頼や心理的安全性を著しく損なうことになりかねません。

◆ 多様性への対応

現代の労働環境は多様な背景を持つ人材で構成されており、一律的なキャリアモデルを押し付けることは、時代の流れに逆行する行為といえます。経営士は、クライアントの置かれた状況や価値観を理解し、多様なキャリアパスを提案する柔軟性を備える必要があります。

3－3　人材育成プロセスにおける倫理観の育成

人材育成において倫理を組み込み、実際の行動に根づかせて評価することは、単なる制度設計の域を超え、組織の文化や価値観そのものに深く関わる試みです。経営士は、クライアント企業の組織の成長に寄与する専門職でありながら、人材の尊厳と可能性を見守り、育てる責任も併せ持っています。

◆ 倫理観の育成

単に就業規則や研修マニュアルに「ハラスメント禁止」や「多様性配慮」といった文言を追加することではありません。それは、現場で日々繰り返される人と人との対話や観察、評価といった行動の中に、倫理的配慮が“空気”として浸透している状態を指します。

◆ ハラスメントへの予防と対応

パワーハラスメントやセクシャルハラスメントは、育成関係における非対称性を悪用した行為であり、倫理的に強く非難されるべきものです。経営士は、育成者側の視点だけでなく、受け手側の心理的安全性にも目を配り、個人が尊重される風土をつくる責任を持ちます。

◆ 倫理的コンピテンシー

コンピテンシー（優れた成果を出すために、共通して見られる行動特性）は、単に知識量や言動の是非ではなく、「倫理的状況に対する感受性」「他者視点の理解力」「適切な判断を下す力」など、行動特性の全体像を捉える試みです。

経営士がこの視点を組織に導入することで、人材育成が「一方向的な支援」から「相互成長の場」へと進化することが期待されます。

◆「ルール外」の判断基準としての倫理

組織運営において、すべての事柄を網羅するルールを設けることは不可能です。しかし、「ルールに無いことは何をやっても良い」という考え方は、組織の健全性をそこない、予期せぬ倫理的逸脱を招く可能性があります。

経営士は、クライアントに対し、ルールに明記されていない事柄に直面した際の判断基準として、常に「倫理」を据えることの重要性を示すことが大切です。

4

ハラスメントをなくすために経営士ができること

現代の職場では、ハラスメント（嫌がらせや不当な扱い）が深刻な問題となっています。これは単に法律やルールの問題ではなく、人としての思いやりや、相手の立場に立った行動が求められる「倫理」の問題でもあります。

経営士は、企業や組織の改善を支援する立場にあります。そのため、クライアントのハラスメントに適切に向き合い、解決に導く力が強く求められています。

◆「見て見ぬふり」はしない

ハラスメントは、被害者が声を上げ難いことが多いものです。クライアント先で不適切な言動があれば、それを「なかったこと」にしてはいけません。経営士は中立的な立場でありながらも、「これはおかしい」と思ったことは勇気をもって指摘し、クライアント先の組織の健全性を守る役割があります。

◆ 正しい知識を身につける

パワハラ、セクハラ、マタハラ…ハラスメントにもさまざまな種類があります。その内容や境界線は、時代とともに変化しています。まずは正しい知識を持つことが大事です。法律だけでなく、社会の価値観の変化にも敏感でいることが大切です。経営士は、最新の情報についての知識を広め、組織内での啓発活動にも関わっていくことが望まれます。

◆ 相談の場を整える

経営士として支援する組織に対して、ハラスメントに関する「相談できる場」があるかを確認しましょう。制度があるだけでなく、実際に安心して声を上げられる環境かどうかを見極めることが大切です。必要であれば、第三者機関の紹介や相談制度の設計にも協力しましょう。

4－1　ハラスメントに対する理解と更新

ハラスメントには、パワハラ、セクハラ、マタハラをはじめ、モラハラ、リモートハラスメント、SOGI ハラスメントなど、近年では多様な形が存在しています。厚生労働省の定義では、「職場において優越的な関係を背景とした不適切な言動で、労働者に身体的・精神的苦痛を与える行為」とされ、その“意図”ではなく“受け取り方”が重視されます。

重要なのは、「昔は普通だった」「悪気はなかった」といった言い訳が通用しない社会に変化していることです。

経営士は、法令・ガイドラインを学ぶだけでなく、社会の価値観の変化を理解し、企業における最新のハラスメント対策に通じている必要があります。
厚生労働省が定める職場の三大ハラスメントには、以下のものがあります。

- **パワーハラスメント（パワハラ）**
  立場や権限を背景にした威圧・暴言・無視・過度な業務強制など
- **セクシャルハラスメント（セクハラ）**
  性的な言動による不快感、地位や評価への影響、拒否による不利益など
- **マタニティハラスメント（マタハラ）**
  妊娠・出産・育休取得を理由とした不当な扱いや圧力など

これに加えて、近年では以下のような新たなハラスメントも注目されています。

- **モラルハラスメント（モラハラ）**
- **アウトプットハラスメント（成果に対する理不尽な否定）**
- **リモートハラスメント（オンライン会議での無視・詮索）**
- **SOGI ハラスメント（性的指向・性自認に関する無理解・偏見）**

4－2　ハラスメントを予防する
― 倫理的職場づくりへの支援

ハラスメントが深刻化する背景には、「声を上げられない」職場の空気があります。制度が整っていても、相談することに心理的な負担や不安を感じてしまえば、結果として誰も何も言えず、問題は水面下で放置されてしまいます。

そのような事態を防ぐためには、「相談できる環境」「信頼できる仕組み」を整えることが不可欠です。そして経営士は、クライアント企業にもそうした環境づくりを支援することができます。

◆ 経営士ができる予防支援

- ハラスメント防止方針の策定支援と、社内への周知・啓発。
- 外部視点を活かした職場アンケートやヒアリング。
- 匿名相談や外部相談窓口／体制の導入支援。
- 多様性（性別・世代・価値観）への理解を深める研修の設計。

◆「声を上げられること」が組織の健全性を守る

- 上司の意識改革とフィードバック文化の定着。
- 若手やマイノリティの声を拾う仕組みづくり。
- 継続的な研修・評価制度に倫理項目の組み込み。
- 小さな改善の積み重ねを促進し、習慣化。

4－3　発生時の対応
― クライシスマネジメントの視点から

ハラスメントは予測困難な“人災”であり、発生した際の対応には迅速性と公平性が求められます。

特に中小企業では、社内リソースが限られるため、外部の経営士が「信頼できる相談先」として位置づけられることもあります。

経営士は、第三者として冷静かつ丁寧な対応を助言・支援することが重要です。

発生時の基本対応フロー

1.　事実確認

相談者・当事者・周囲へのヒアリングを通じて、迅速かつ正確な情報を把握

2.　即時対応

加害行為の停止、被害者保護のための配置転換、メンタルケア等

3.　調査と措置

内規・法令に則った公正な判断と処分
（注意・異動・懲戒等）

4.　再発防止策の実行

制度や研修の見直し、組織文化の改善

5.　信頼回復への取り組み

透明な情報共有と、継続的な対話・研修

5

災害に直面したときの経営士の誠実な支援と責任

経営者は、利益や効率を重視しがちですが、倫理的には災害時においては何よりも人命と安全の確保を最優先に考えることは基本です。たとえば、避難勧告が出されている状況で操業を継続するかどうか、従業員に出社を求めるか否かなど、クライアントにおいては判断を迫られる場面は多々あります。

そうしたとき、経営士は利益や納期の遵守よりも、まず従業員とその家族の安全を確保することが、倫理的に正しい行動であること、被害状況や復旧の見通しについても隠さず公開し関係者の不安を軽減するよう強く助言することが大切です。

◆ 倫理的意思決定を支える「平時の備え」

災害時の判断は、その場の即断だけでなされるものではなく、日頃からの準備や教育、体制整備によって支えられるものです。経営士は、クライアント企業に対して BCP（事業継続計画）の導入支援や、災害発生時の行動基準、正確で必要な情報伝達や確認のやり方教育、緊急時のガイドライン策定などに積極的に関与しておく必要があります。

◆ 事業継続計画（BCP）の準備

BCP は事業継続計画（Business Continuity Planning）のことで、緊急事態が発生した場合に、事業資産の損害を最小限に抑え、事業の中核部分を継続、あるいは早期復旧できるようにするための計画です。BCP を平時に作成しておくことで、緊急災害の発生時に、組織の存続と社会的責任の履行を確保することができます。

5－1 災害直後に求められる判断と行動の倫理

災害時には、情報が錯綜し、誤情報や風評被害が広がりやすくなります。経営士は、顧客、従業員、地域社会に対して、正確かつ迅速な情報提供を促し、クライアントが誠実に行動していることを伝えるサポートの役割を果たすことが求められます。

また、被害状況や復旧の見通しについても最新の情報をクライアントに提供して、関係者の不安を軽減することが大切です。

◆ 人命と人権の尊重が最優先

災害発生直後、経営士はまず「人命の保護」を最上位の原則として判断を下す必要があります。企業経営においては、事業継続や資産保護の観点も重要ですが、緊急時にはそれらよりも、従業員・関係者の生命や安全を守る行動が最優先されることをクライアントにアドバイスし、クライアントが適切に行動できるようにすることが倫理的対応の第一歩です。

◆ 情報の適切な共有と透明性

災害直後には、情報が錯綜し、不確かな噂や誤情報が飛び交うことがあります。経営士はそのような混乱の中にあっても、信頼できる情報源から事実を確認し、クライアントに対して「正確で必要な情報」を迅速かつ平易に伝える必要があります。

5－2 復旧過程での、企業と経営士の社会的責任

日本は地震、台風、豪雨など自然災害の多い国です。大きな災害が発生した際、生活の立て直しや事業の再開に向けて、経営士が果たせる役割は小さくありません。

経営士は、経営に関する専門的な知見を持つだけでなく、社会的責任と倫理を重んじる専門職です。復旧の過程では、冷静に、そして誠実にクライアントへ支援を行うことが求められます。

◆ 企業の社会的責任（CSR）としての復旧支援

災害によって地域社会が甚大な被害を受けたとき、企業は単に自社の復旧だけを目指すのではなく、地域との共生を意識した行動が求められます。

クライアントの企業活動は地域社会との関係性の上に成り立っていて、企業の再建と同時に、地域コミュニティの復旧・再生に寄与することが、現代における企業の社会的責任（CSR）とされていることを助言していくことが大切です。

◆ 復旧後の事業モデル転換と社会課題への対応

災害は、多くの企業に「今まで通り」が通用しないことを突きつけます。経営士は、クライアントへ災害を契機とした事業モデルの見直し、より社会的価値の高い事業への転換を後押しする存在でもあります。

こうしたクライアントが新たな社会ニーズに応える経営への転換は、倫理的かつ持続可能な発展につながります。

◆ 企業活動の再構築と従業員の生活再建の衝突

災害から復旧する過程で、経営者は限られたリソースの中で何を優先するかの判断を常に迫られます。

経営士は、そうした緊迫した状況下において、経営の再建と人の尊厳の両立を支える倫理的なパートナーとしての役割を果たすことが大切です。

5－3 社会的信頼の維持と強化

企業は、災害後の行動によって社会からの信頼を失うこともあれば、逆に強化することもあります。経営士は、クライアントが災害対応において地域社会と共に復興をめざす姿勢を持つよう助言し、社会的信頼を損なわないよう支援します。

特に、取引先や消費者との信頼関係を再構築するには、透明性の高い対応と誠意ある姿勢が大切です。

◆ 混乱の中で発揮されるリーダーシップの質

信頼とは、透明性・一貫性・誠実さを基盤に構築されます。災害時に発信されるクライアントのメッセージ、従業員や顧客に対する対応の公平性、地域社会への関わり方など、すべてが社会から評価される対象となります。

経営士は、これらの行動が社会的倫理に照らして適切かを常に点検する必要があります。

◆ 平時からの信頼構築とネットワークの活用

経営士が果たすべきもう一つの役割は、メディアや行政との関係づくりです。正確な情報発信、適切な謝意の表明、支援への協力姿勢などを通じて、クライアントが「信頼される存在」であることを内外に印象づけます。

◆ 社会的信頼からブランド価値の創造へ

社会的信頼はブランド価値にも直結します。経営士は、倫理的行動が企業価値にどう結びつくかを経営者に示し、倫理と経済の両立を戦略的に実現する支援を行うことが求められます。

6

日常のふるまいに宿る倫理と自己省察

経営士は、企業や社会の健全な発展に寄与する専門職であり、日常的な行動の中でも信頼と誠実さを持つことが求められています。

大切なのは、「信頼される行動」を積み重ねることです。クライアントと約束を守る、時間を厳守する、わかりやすく伝える、一貫した姿勢で接する。例えばこうした小さな行動こそが、専門職としての信頼を築き上げます。経営士としての倫理とは、見られていない場面でも手を抜かず、丁寧なふるまいを選び取ることで育まれます。

業務における情報の取り扱いに対する意識も極めて重要です。経営士はクライアントから多くの機密情報や個人情報に触れる機会があり、その管理のあり方は組織全体の信用に直結します。資料の扱い、メールの送信、SNS やチャットの使用といった何気ない行動の一つひとつが、倫理的責任の現場です。

6－1 誠実なコミュニケーション

クライアントとの関係で誠実さを基盤としたコミュニケーションは、経営士としての信頼性を築く“カギ”となります。クライアントの利益を追求するあまり、真実をゆがめたり、不透明な情報を提供することは、長期的な信頼関係をそこなうことになります。

経営士の日常行動における誠実性の重要さは様々な場面に表れます。クライアントに対しては、日々の報告や会議において、曖昧さを排除した正確な情報を提供することが求められます。もし誤りが含まれる場合、速やかに訂正を行い、透明性を保つ行動が不可欠です。

- **経営士による情報提供がクライアントの判断力を高めるプロセス**
- **専門用語や不透明な助言のリスクとその回避**
- **説明責任を果たすことで生まれる合意形成の円滑化**
- **クライアントの主体性・納得感を重視した支援の重要性**

これらはすべて、ほんの些細なことに見えるかもしれませんが、クライアントにとっては「この人には大事なことを任せられる」という評価につながります。

6－2 責任感と社会貢献

経営士は、その活動が社会全体に及ぼす影響を認識し、責任ある行動を選択する必要があります。経営士に対するクライアントからの信頼は、「助言の質」だけでなく、「その助言が誰の利益を代表しているのか」という根本的な安心感に支えられています。

経営士がクライアントの立場で誠実に、他の利害関係者や自らの利益を優先することなく、中立性を保っているかどうかが極めて大事です。

- **経営士が特定の利害関係者に偏らないことでクライアントが得られる安心**
- **第三者性が担保されることによるアドバイスの信頼性**
- **利益相反リスクを事前に開示することの透明性**
- **クライアントが判断に迷った時、中立的立場から指針を示すことで得られる安心感**

経営士が中立性を保ち、利益相反を適切に管理することは、クライアントにとって意思決定の安心感を生み出す大きな価値です。それは経営士の倫理的誠実さだけでなく、クライアントの信頼、判断の質、成果の実現性に直結する要素となります。

経営士に求められるのは、ただ「正しい助言をすること」ではなく、「クライアントがその助言を信じて行動できる環境」を整えることにあります。そのためには、中立性を意識し、透明性を確保し、クライアントの視点を最優先に行動する倫理的な関係性の維持が不可欠です。

6－3 共創型関係の構築と伴走支援の倫理

かつて経営士は、外部の専門職として経営課題を分析・診断し、対処法を提示することが中心でしたが、現代の経営環境は極めて流動的で、画一的な処方箋が通用し難くなっています。
近年では、経営支援の現場では「コンサルタント」対「依頼者」という一方向的な助言関係から、「共創型」のパートナーシップ関係への転換が求められています。

そのため、クライアントと経営士が共に現場を理解し、課題の本質を掘り下げ、仮説を検証しながら現実的な解決策を模索する「共創」の姿勢が不可欠となっています。共創とは、クライアントの知見・意欲と、経営士の専門的視点・思考力が補完しあいながら、企業内部では見え難い構造的な課題や潜在的可能性を明らかにする、倫理的にも成熟した関係です。

- **クライアントの自立支援と過剰依存の回避**
- **成果主義と過程支援のバランス**
- **長期的視野での関係構築と信頼の積み重ね**

共創型支援は、単なる助言ではなく、経営士とクライアントが共に課題を発見・解決していく倫理的関係です。それは「伴走」と「自律性尊重」を両立させ、クライアント自身が自社の課題と可能性に向き合う姿勢を育て、経営士にとっては、関わりすぎず、突き放さず、絶妙な距離で信頼を築く力量が求められます。

経営士に求められるのは、常に「関わり方」を問い続ける姿勢です。
共創型支援は、単なる技術や知識の提供ではなく、自らのあり方を映し出す鏡でもあります。

だからこそ経営士は、他者と向き合うそのたびに、自分自身の価値観と行動を見つめ直し、倫理的専門職としての成長を続けていく責任があります。
共に創り、共に悩み、共に歩む。その中でこそ、経営士は自らを磨き、信頼される真のパートナーとなっていくのです。

◆ 用語索引

用語 | 該当ページ

【A ～ Z】

AI 9,12
人間の判断や行動を模倣する技術であり、意思決定支援などに活用される。倫理的運用が求められる。

CSR 6,23
企業の社会的責任。法令順守だけでなく、社会や環境に対する配慮をもった行動を求める考え方。

DX 9,12
デジタル技術を活用しビジネスや社会の変革を促進する取組。経営士にも理解と対応力が求められる。

ESG 6,9,12
環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の要素を重視する企業評価の枠組み。

ESG 経営 7
ESG の観点から企業の持続可能性と長期的価値創造を目指す経営スタイル。

SDGs 6,12
持続可能な開発目標。国連が掲げた 2030 年までの 17 の目標で、社会・環境・経済の調和を目指す。

SNS 11,25
ソーシャル・ネットワーキング・サービス。発信・拡散の場として活用されるが、情報倫理が重要。

SOGI ハラスメント 18
性的指向・性自認に関する無理解・偏見。性の多様性への理解不足からくる偏見的言動。

【あ行】

アウトプットハラスメント 18
成果に対する理不尽な否定。成果に対して不当に否定や評価を行う行為。

アルゴリズム 9
AI や DX で用いられる計算手順。その設計が倫理や公平性に影響を及ぼすため、透明性が必要とされる。

【か行】

加害行為 20
他者に精神的・身体的・社会的な被害を与える不適切な行動。

過剰依存 28
クライアントが支援者に頼りすぎる状態。自律性を阻害し健全な支援関係を損なう。

過剰依存 28
成果だけでなく、行動や意思決定のプロセスを支援・評価の対象とするアプローチ。

ガバナンス 8
企業統治。組織が倫理的・透明性を保ちつつ持続的に運営される体制や仕組み。

キャリアパス 15
個人が成長しながら組織内で進む道筋。職務経験と学びの積み重ねにより構築される。

キャリアモデル 15
人材が将来像を描くための具体的なロールや経路。能力開発の道筋の示唆となる。

キャリア形成 13,14,15
個人が自らの将来を見据え職業的成長を図る過程。倫理的支援が信頼と成長を生む。

共創 28
クライアントや関係者と協働して価値を創出するプロセス。相互尊重が前提となる。

クライシスマネジメント 20
災害や不祥事などの緊急時における被害最小化と早期回復を図る経営的対応。

クラウド 11
インターネット経由で提供される IT サービス。情報管理やセキュリティに配慮した活用が求められる。

行動規範 8
組織や職業上の倫理的・適正な行動を定めたルールやガイドライン。

コンピテンシー 16
職務遂行に必要な行動特性や能力を表す概念。

【さ行】

再生エネルギー 7
太陽光・風力など自然から得られる持続可能なエネルギー。CO2 削減の鍵とされる。

サステナビリティ 5,6,7
社会・環境・経済の持続可能性を重視し、将来世代への影響を考慮した考え方。

事業継続計画（BCP） 21
災害や事故時に人命を最優先に守りつつ、重要業務を継続・早期復旧するための計画です。

自己省察 4,25
経験や判断を内省し、倫理観を深め行動に活かす行為。個人と組織の成長に資する。

自立支援 28
対象者が自身で意思決定し行動できるよう、能力開発や環境整備で後押しする支援方法。

情報管理 11,15
社内外の情報を正しく収集・記録・保管・共有・廃棄する一連のプロセス。

職場の三大ハラスメント 18
パワハラ・セクハラ・マタハラの三つの代表的ハラスメント。

人材育成 13,14,16
能力や倫理観を高め、組織の信頼性を支える中核的活動。経営士の役割の柱となる。

人材育成プロセス 16
採用から教育・配置・キャリア支援まで一貫した育成の仕組み。倫理も含めて支援。

人的資本経営 9
人材を資本と捉え、育成・活用を通じて持続的成長を図る経営手法。

ステークホルダー 6
企業活動に関係するすべての利害関係者。顧客、従業員、株主、地域社会などを含む。

成果主義 28
業務結果や数値目標の達成度で評価する考え方。倫理的観点とのバランスが課題。

セクシャルハラスメント 18
セクハラ。性的な言動によって相手を不快にさせる職場内の問題行動。

組織の羅針盤 14
組織が倫理的に進むべき方向を示す存在としての経営士の役割。模範的行動を通じ影響を与える。

相談制度 17
従業員がハラスメントなどの問題を安全に相談できる仕組み。

【た行】

多様性 15,19
性別、年齢、国籍、価値観などの違いを受け入れ活かすこと。公正な人材育成において不可欠。

第三者性 11,27
利害関係に左右されず、中立的な立場で物事を判断する姿勢や立場。

チャット 25
テキストベースの即時対話手段であり、誠実性と正確性が求められる。

中立性 10,27
利害関係から距離を置き、公平かつ偏りのない立場で判断・助言を行う姿勢。

【な行】

内部通報制度 8
不正やハラスメント等の内部問題を、職員が安全に報告できる制度。

能力開発 14
知識・スキルの習得だけでなく、倫理的判断力の育成も含めた人材の総合的成長。

【は行】

ハラスメント 4,16,17,18,19,20
職場において相手の尊厳を傷つける行為全般。精神的・身体的苦痛を与える。

ハラスメント防止方針 19
組織が策定するハラスメント根絶のための行動指針。

パワーハラスメント 18
パワハラ。職権を利用した威圧的な言動で、部下や同僚に不当な苦痛を与える行為。

伴走 28
クライアントの歩みに寄り添いながら支援し、自律的な成長を促す支援スタイル。

被害者保護 20
ハラスメント等の被害を受けた人の心身の安全・回復を支援する行為・体制。

評価制度 8,15,19
従業員の業績や行動を公正に評価し、報酬や昇進に反映する制度。

ファシリテーター 11
対話や省察の場を進行・支援する役割。価値観の共有や学びの促進に寄与する存在。

フィードバック文化 19
相互に意見を伝え合う職場文化で、改善や学習の機会を創出し組織の成長を促す。

プライバシー 9,15
個人情報やセンシティブな情報を守ること。信頼を築くための情報管理の重要要素。

ブランド価値 24
企業や組織の信頼性や倫理的姿勢が反映される無形資産。

【ま行】

マタニティハラスメント 18
マタハラ。妊娠・出産・育児等を理由とした不利益な取り扱いや嫌がらせ。

メンタルケア 20
ストレスや不安への支援を行い、心の健康を保つための対応や支援体制。

モラルハラスメント 18
モラハラ。言葉や態度によって相手の人格を傷つける精神的な暴力。

【や行・ら行・わ行】

利益相反 8,10,11,27
自らの利益と他者の利益が対立し、公正な判断を妨げる恐れのある状態。

利害関係者 10,27
組織の活動によって影響を受ける個人・団体。クライアントや社会全体など広範囲にわたる。

リフレクション 12
経験を振り返り、内省的に学びを深める思考法。倫理的成長を促す要素として活用される。

リモートハラスメント 18
オンライン業務における無視や私生活詮索などの嫌がらせ。

倫理観 13,14,16
個人が持つ善悪や正しさに関する価値基準。経営士としての行動の根底に必要。

倫理憲章 8
組織や専門職が共有する倫理的価値観や責任を明文化した宣言。

倫理相談会 12
倫理的な課題に関して省察・共有を行う場。専門家や同僚と共に価値観を整理する。

倫理的配慮 6,16
対象者の尊厳や感情を考慮した関わり方。人材育成や支援において必須の姿勢。

倫理的判断力 14
正解がない状況でも、多様な視点を踏まえて最適な行動を導く力。経営士に必要な資質のひとつ。

経営士の倫理行動基準とその実践

第2版発行：2025年10月15日

一般社団法人 日本経営士会
倫理委員会

委員長　矢島　隆志
委　員　有馬　弘純
委　員　石田　太郎
委　員　小林　伸矢
委　員　土橋　留美子
委　員　西村　豊
委　員　藤井　利侑
（委員以下５０音順）