

# 世間学の視座から見た組織内不正・事故抑制手法について<sup>†</sup>

セコム I S 研究所

甘利 康文

## 【概要】

成果主義や内部統制などの、自由で公正な競争を実現するために提唱された新自由主義を背景に持つ社会システムが世界を席卷し、日本においてもこれらの導入を進めようとする組織が増えてきている。しかし、日本では、これらの取組みは必ずしもスムーズには進まず、組織運営上プラスに働いていないケースが見受けられるばかりか、逆にこれらの取組みが組織事故の要因にもなっているとの指摘もある。

新自由主義を背景とした成果主義や内部統制などの取組みは、基本的には「社会」としての性格が強い米国の組織への適用が想定されている。一方、日本の組織は「世間」の様相を呈しており、新自由主義などの思想に立脚した米国の組織向けの取組みには、本質的なところで合わない部分が多く存在する。

本稿では、「世間学」の定説をひもときながら、特に日本の実社会において顕著に立ち現れる「世間」の特質が、組織で起こる内部不正などの組織事故にどう関係するかを考える。

キーワード：内部不正、組織事故、内部統制、世間、日本文化

## 1. はじめに

昨今、組織の内部関係者による情報漏洩によって、その組織のオペレーション(以後「OP」と表記)が阻害される事故がしばしば見られるようになってきている。組織で働く人間の行為は、その人物の価値観や考え方が表出したものである。その行為が組織や社会にとって好ましくない形で立ち現れたものが内部不正などの組織事故となる。これがIT分野でなされたものが、情報漏洩などの情報セキュリティ事故である。

これまでもIT技術を使った情報漏洩事故への対策提案がなされており、その導入も進んでいる。組織からの情報漏洩は、重要な内部不正(事故)ではあるが、組織内部に原因がある事故(組織事故)はこれに限らない。事故の種類の如何によらず「組織のOPが阻

害されないこと」というセキュリティの本質 [1], [2] に立ち返ると、技術による情報漏洩対策のみでは、組織事故に対するセキュリティ対策としては十分とは言えないだろう。組織の内部関係者の個人としての行為が、組織や社会にとって好ましくない形で立ち現れるのはIT分野に限らないからである [3]。

情報漏洩以外の、組織の関係者による違法(脱法)行為、ルール違反によって起こる事故としては、使い込み、内部窃盗、不正経理、取引先等との癒着、意図的不作為・隠蔽、組織の私物化(公私混同)などがある。これらは組織の問題として水面下で処理されることも多く、顕在化するものはあまり多くない。しかしながら、これらの事故が、組織や社会に及ぼす影響は決して無視できるものではない。組織で働く従業員などの関係者が引き起こす、顕在化していない事故、違法(脱法)

<sup>†</sup> NPO日本セキュリティネットワーク協会誌で公表した「日本で発生する組織事故に関する『世間』という存在」(JNSA Press, Vol39, pp.2-5, 2015, [http://www.jnsa.org/jnsapress/vol39/2\\_kikou.pdf](http://www.jnsa.org/jnsapress/vol39/2_kikou.pdf))は、本稿の抄録としての位置付けである。

行為、ルール違反について、実際には具体的な対策手段が渴望されているということである。

本稿では、組織事故に関係する「人の意識や組織文化」、「組織の行動が影響を受ける社会文化や規範」、「不正を防ぐ(技術的)システム」[3]のうち、前2つの項目と深く関わる「世間」について、「世間学」の知見をひもときながら、それが組織の内部で発生する不正や事故にどう関わるかについて考察する<sup>1</sup>。

私たち日本人は、「周りからどう見られるか」、「皆に変と見られないか」という基準によって自らの行動を決めることが珍しくない。日本人は、多かれ少なかれ、無意識のうちに「周りはどうか?」という価値観、そして『『周り』から『外れた状態』を「恥」として感じる<sup>2</sup>メンタリティを持っている。Benedictは「菊と刀」[4]の中で、日本人の「恥の文化」について、西欧のキリスト教文化における「罪の文化」との対比によって「恥は日本の倫理において、『良心の潔白』、『神に義とせられること』、罪を避けることが、西欧の倫理において占めているのと同じ権威ある地位を占めている」と考察し、さらに「日本人の生活において恥が最高の地位を占めているということは、(中略)各人が自己の行動に対する世評に気をくばるということを意味する。彼は(中略)他人の判断を基準にして自己の行動の方針を定める」と分析している。

「周りにどう思われるか」という価値基準は、日本人である私たちの行動を、暗黙にし

かし確実に支配している。「空気を読め」[5]という日本語の言い回しは、日本に、周りからの一種の同調圧力があることを示唆している。明示的な言葉の形を取らない「空気」と呼ばれる同調圧力は、「推測」の要素を含むために「憶測」や(一種の)「恐怖感」を伴うこともある。

日本人の「周りにどう思われるか」、「皆に変と見られないか」という価値感の中にある、「周り」、「皆」というコトバで表されている概念は、世間学の言う「世間」と同じものである。世間は、阿部謹也によって、日本人の「生活世界」として「自分と利害関係を持つ人々と将来持つであろう人々を総称する概念」として定義[6]されている。また、阿部によって明示的に切り出された「世間」という構造を対象とした研究領域は「世間学」として日本における新しい学術分野[7],[8]となっている。

先述したように、組織の内部要因事故の多くは、組織で働く人間が引き起こす違法(脱法)行為、ルール違反や軽率妄動によって引き起こされる[9],[10]。特に、日本においては、「組織」の内部に様々な形で存在する「世間」は、働く人間の行動に影響を与え、数々の「組織の内部要因事故」に大きく関わってくる。

(情報分野を除く)「組織の内部事故」については、主に、内部統制ルールの厳正化と監査の徹底のような形で、運用的対策がなされるのが普通である。運用による各種対策の徹底は、元々は、エンロンやワールドコムにおける事件に端を発した、米国発の内部統制の厳格化に端を発している。そのため、運用的対策の理論や方法論、ノウハウなど[11]は主に米国で開発され、発展してきた。

しかし、米国発の内部統制の運用的対策を、英文和訳した形で日本に導入しようとしても必ずしもうまく機能しないことも少なくない。米国発の運用的対策は「社会」として

1 本稿の内容は、研究者としての立場からの私見であり、必ずしも筆者が所属する組織の見解と一致するものではない。

2 日本語の「恥じる」の「は」は、葉・歯・端のように、「中心」から外れた部分を意味する言葉であり、「恥」とは、「本来あるべき状態から外れること」を意味する。またこの場合の「中心」とは場であり、「世間」や「世間のきまり」であり、そこから「外れる」ことが「恥」の大事な要素になっている[18]。

の性格が強い組織を対象としてなされる対策であり、「社会」とは別の存在である「世間」が根を張り、「一体感」という観念で人々の意識と行動を深いところでコントロールしている日本の組織 [12] においては、必ずしも最適とはいえないからである。

「赤信号、皆で渡れば怖くない」という一世を風靡した流行語があるが、世間という視座から、「私たちは、なぜ『周りと同じ』ならルールに反することもあまり気に留めないのか」について考えることは、これまでに起こった多くの組織事故を読み解き、根本的な対策を考えるために役立つものとなる。また、「無分別な行動をネット上で公開しそれが社会問題化する」いわゆる「バカッター問題」や、過去に発生した事件への無関心から、同種の事件を起こしてしまう不思議な現象は、「世間」という視座に立つと読み解くことが可能となる。

これらは、いわば「犯罪原因に介入することによる防犯対策」を考える「犯罪原因論」を、世間に視座をおいた形で、内部不正などの組織事故に適用するアプローチである。特に私たち日本人は「皆が守っていない」ことで、容易に規則に反する行動をしてしまう。日本においては、「組織の内部事故」という病理に、「皆」すなわち世間が深く関わっている。そのため、「世間という視座」は、日本で発生する「組織の内部要因事故」を理解するた

めに「非常に役立つツール」となるだろう。

## 2. 「世間」という存在

「世間」は、法律などの明示的なルールをベースとして人々が集合した「社会」とは異なるものであり、古から日本にある存在として阿部により見出された [13], [14]。阿部は、「個人」を、「人が(唯一神としての)『神』と向き合うこと(特に自らの罪をさらけ出す『告解』という行為)によって意識されるようになった概念」と捉えたうえで、「社会」を、一人ひとりの「個人」が、ルール(契約)を仲立ちにして集合した存在としている。

社会も個人も、今ではよく使われる日本語となっているが、そもそもは明治維新以降に西欧文明の国家の体制を導入するにあたって、「Society」や「Individual」の概念を指し示す訳語として人工的に造られたものである。阿部は、日本語の中に「社会」や「個人」というコトバは定着したものの、「Society」や「Individual」が指し示す「そのもの」は、日本には存在しないとした。

阿部論を起源とする世間学は、唯一神との対峙がなかった日本では「個人」(の概念)は存在せず、従ってその個人が、ルールを仲立ちとして集合することで成立した「社会」も存在しない [15] としており、代わりに存在するのが「人と人との関係」としての「世間」

### 【コラム】

日本では、「実社会」というコトバを「自分たちの周りにある世界」を指し示すために使うことがある。日本人は、欧米から輸入された概念である「社会」と、自分たちの周りに実際にある世界(世間)との間に隔たりがあることに心のどこかでは気がついている。それゆえ、あえて社会と言わず、それとは違う「実際に自分たちの周りにある存在」を表すものとして実社会というコトバをあみ出したのだろう。

実社会というコトバは、世間が持つ「なんとはない前時代的響き」をはばかった現代に生きる日本人が、『世間』という概念を指し示すために、苦勞してひねり出したものに違いない。

であると主張する [13]。この世間とは、「世間を騒がす」、「世間体が悪い」、「世間が許さない」、「世間が広い / 狭い」などの、古くからある日本語の言い回しの中にある世間と同じものである。

世間は、寄合、同僚、コミュニティ、派閥、勉強会、サークル、業界、同窓、ご近所などの「人々の集まり」の形で例示され、日本人の「生活世界」として「自分と利害関係を持つ人々と将来持つであろう人々を総称する概念」として定義 [6] されている。現象学的観点から世間を観察し、考察を加えている佐藤直樹 [16] は、『世間』の本質は、人びとが生み出す集団の観念、つまり一種の共同幻想である」としたうえで、世間について「日本人が集団になったときに発生する力学」と付け加え、「力学」という言葉により「世間が国家や行政の権力とは相対的に独自の権力的関係をもち、私たちを強く縛っていることを強調したい」[15]と述べている。阿部 [17] は、日本には建前としての社会と、本音としての世間があるとした。世間学では阿部論に倣い、日本人は、建前(社会)と本音(世間)の2重構造の中で生きていくとしている<sup>3</sup>。

世間学の提唱に先んじて、日本人の恥の構造について考察した向坂 [18] は、恥への考察から、「(日本人は) 間柄の誼<sup>よしみ</sup>が先にあり、和合の観念が先行する。まずは場の秩序と平和が優先する」と分析しているが、世間とはこの「間柄の誼<sup>よしみ</sup>」であるという理解も可能だろう。

### 3. 組織事故と世間

日本には、いたるところに世間が存在する。このことから、特に日本の組織における組織内事故への対応を考える場合には、そこに必

3 実際、日本においては、重要な事が、事前の根回しなどの本音の世界(世間)で決められ、会議(社会)には建前として形式的にかけられている事例が多々存在する。

ず存在する「人と人との関係性」である世間を常に意識する必要がある。

世間と組織内事故の関係性を考えるにあたり、本稿では、世間を「何らかの主観的な帰属意識を媒介とした利害を共にする複数の人々からなる集団」と再定義する。この定義に立脚すると、私たち日本人が働く組織(職場)は「世間」そのものであり、組織内の部署も「世間の中の小世間」と考えることができる。また、日本の「実社会」は「組織を取り巻く大世間」である。すなわち、組織で働く人々は、様々な形を取りながら重層的に構成されている「世間の一員」となっているということである。

世間は Benedict [4] が「恥の文化」として特徴づけた日本文化と深い関わりを持っている。欧米の文化では、行動の規範が、ルールに反する行為への「罪の意識」をベースとしているのに対し、日本文化では、人々の行動の規範が、常に同じ世間に属する「なかまの目」の視点から、「<sup>わら</sup>嗤われたくない」、「後ろ指を指されたくない」という思い、つまり「恥の意識」になっているということである。すなわち、日本人は「ルールベースで正しいかどうかで行動を決めるのではなく、世間に属する人々の『なかまの目』をベースとして行動を決める」というのが「恥の文化」として Benedict が指摘したものであった。この「(世間に対する) 恥による行動規範」を、「仲間・同僚による規律 (Peer Discipline)」として、日本における組織の最も重要な社会的統制の要素として位置付ける研究 [19] もある。実際、多くの日本の組織において、人々は、同じ職場の仲間どうし(世間)で助け合う(相互扶助)一方で、同僚からのまなざし(相互監視)によるストレスを感じながら働いている。

この日本の組織における「世間による相互配慮・扶助と相互監視 (Peer Pressure)」[19] は、組織の「空気」[20], [5] としてあまり意

識せずになされる。組織文化 [21] は、この半ば無意識でなされる人々の行為の集合体として立ち現れ、それが良く働く場合には、組織内不正を抑制する一方で、逆の場合には、組織ぐるみで不正を行い、それを隠蔽するといった形で、組織内不正を増長する「両刃の剣」としての性格を持つ。

世間、すなわち「人と人との関係性」が、組織内不正に対し、ブレーキの働きをするかアクセルの働きをするかは、その組織で働く人々の考え方の総体としての「組織文化」が左右する。これまで、「組織という世間」に内在する組織文化が悪い方向に働き、事故の形で姿を現した事例は少なくない [9], [22]。その意味で、組織内に「いかに良い文化を定着させるか」が、組織内不正のアクセルとブレーキの分水嶺となることを、常に意識する必要がある。「世間の目を恥じる」ということは、世間の目が変われば、人々の恥の感じ方が(良い悪いのどちらにも)変わるということである。社会をバックグラウンドとした「ルール」が、合理により客観的に存在する「絶対的な規範」であるのに対し、世間をバックグラウンドとした「Peer Discipline」は、人々の主観に左右される「相対的な規範」であることに、十分に注意しなければならない。特に、日本においては、この「相対的な規範」は、しばしば「絶対的な規範」であるルールを超越する形で運用される [23]。世間では「皆はどうか」、「周りから見てどうか」という価値観が大切であり [24]、日本では、それが一国の法律を遵守することよりも重要視される

ことも少なくない。

私たちの多くは、おそらくは「皆が守っているから」という理由で法を守っている。これは、組織の内部統制を考える際に、(特に日本においては)忘れてはならない視点である。

## 4. 「世間」の特質

本章においては、世間学において定説となっている世間の特質を紹介するとともに、それに関係する組織内事故に関連する事項、それらへの対応について考える。

### 4.1. 贈与・互酬

本節では、世間の特質「贈与・互酬」について、それが組織という世間でどのように立ち現れるか、また、それに端を発して立ち現れる組織内事故との関係について考える。

#### 4.1.1. 贈与・互酬

##### ～ 円滑な人間関係を維持する手段 ～

世間では、人と人との関係を円滑にし、その誼を持続させようとする人々の思い<sup>4</sup>が、相互に「贈り物」をし合うという形で立ち現れる。これが世間の特質の第一、「贈与・互酬」である。「お互い様」、「持ちつ持たれつ」を基本とした「贈与・互酬」には、「何かをもらっ

4 「円滑な人と人との関係を構築し、維持する」ことは、「世間」における基本中の基本である。

#### 【コラム】

業務用車両に「この車は法定速度を守ります」などと記されたステッカーが貼られているのを見かけることがある。日本では「法律を守ること」に対して「世間」様への言い訳が必要なのである。一事が万事。この国の至るところに「ルール VS 世間の慣行」が存在することを示す一例といえよう。

たら必ず速やかにお返しをしなければならない」というきわめて強い「縛り<sup>5</sup>」が存在する。

古くからあるお中元やお歳暮、近年生まれたバレンタイン/ホワイトデーなどの慣行は、この「贈与・互酬」が目に見える形で立ち現れたものである。

#### 4.1.2. 「贈与・互酬」の意味と

##### コンプライアンス上の問題点

世間では「贈与・互酬」は単純にモノのやり取りすることを超える意味を持つ。その行為は「自らが世間の一員であること」を宣言し、贈る相手に「同じ世間の仲間であること」を再確認させるものである。贈りモノを受け取らないことは、贈り主にネガティブメッセージを送ることに等しい。そのため、どんな状況になったとしても、世間が強く根を張る日本から「贈り物文化」が無くなることはないだろう。

日本における組織内不正に、この「贈与・互酬」が影響を与えている事例は少なくない。それは、たとえば、お中元やお歳暮、『『お礼の気持ち』を表す贈りモノ』などがエスカレートした形で現れる。組織の仕事として行われた職務に対して、お礼の「贈りモノ」をすることは、(社会においては)コンプライアンス上問題がある場合が多いため注意する必要がある。

一般に、「気持ちを表すモノ」のやり取りには、コンプライアンスに抵触するリスクがつきまとう。そのため、これに関する、明確な、そして現実的なポリシー<sup>6</sup>を制定し、組織内外の世間に対して周知することが必要と

なる。モノのやり取りに関し、コンプライアンス上の問題が指摘されることが多くなった昨今、このポリシーの公開、周知は、それをやり取りする人間を守り、組織の円滑なOPを維持する重要なセキュリティ施策となることだろう。

特に、購買担当部署などで、「業者にお金をプールする」などの形の不正事故に発展しやすい「業者との癒着」には、この世間における「贈与・互酬」が潜んでいることが多い。日本の実社会に、本音としての世間が存在することを知らしめ、そこでは「贈与・互酬」の鉄則が人々の行動を縛ることを啓発することは、癒着などによる組織内事故を防ぐために、有効に機能する。

#### 4.1.3. 「贈与・互酬」と談合

世間の「贈与・互酬」鉄則は、過去になんらかの世話になったという「借り」に対して、世話を受けた人間に、何らかの形で、それを返さなければという気持ちを引き起こす。この「気持ち」が、特定のステークホルダーに対する利益誘導などのコンプライアンス上問題がある行為につながる可能性は否定出来ない。そのため、不祥事などの組織内事故を防ぐためには、そこで働く人々に対して、日本の「実社会」に、本音としての「世間」が存在することを知らしめ、そこでは「贈与・互酬」の鉄則が人々の行動を縛ることを啓発、注意する旨の研修等を行う必要がある。

世間の「贈与・互酬」が、「前はA社の仕事だったから、今回はB社に」といった形で、「業界」という世間の中で姿を現したものは「談合」と呼ばれる。談合は、競争入札などの際に、コンプライアンスに抵触する事案として扱われるが、これも「世間の慣行」が「社会のルール」と衝突した結果、問題となったものである。談合と呼ばれる「業界の助け合い」は、長い間、同じ業界という世間の中で、ある時は競合しつつも、別の時は協

5 日本語の「タダほど高いものはない」という言い回しは、この「何かをもらったら必ず速やかにお返しをしなければならない」という(暗黙的な)鉄則の存在を表したものである。

6 「贈りモノ」の授受を一律に禁止するルールは、世間の「贈与・互酬」鉄則と衝突するがゆえに関係者を悩ます要因になりうる。世間の実情に合った「現実的なルール」が求められるところだろう。

業しつつ「うまくやってきた」結果できあがったものである。

これまでも、談合事件が起こると、発注停止などの社会的制裁がなされ、その組織では、関係者の処分や、コンプライアンス部署設置などの対策がなされてきた。しかし、「談合の奥深いところに世間の『贈与・互酬』がある」という点をなおざりにしたままでは、その根は残ったままであり、本質的な対策とはならないだろう。

世間は、人と人との円滑な関係を持続させようとする人々の意思が働くため、「変わりにくい」という基本的な特性を持つ。談合の対策を考える場合には、それが「贈与・互酬」という世間の本質的な鉄則に関わって起こる現象であることを頭に置き、相当の覚悟をもって取り組む必要がある。

#### 4.1.4. メールの「即レス」と内部要因事故

無意識のうちに世間の「贈与・互酬」に縛られている日本人は、挨拶状のやり取り(手紙の「贈与・互酬」)が多いことで知られる。これは、メールについても同様である。「もらったらず速やかに返すべし」という世間の「贈与・互酬」鉄則はメールにもそのまま適用され、「速やかなる返信」が求められる。そのため、今の日本には、人々がメール返信に脅迫されているような状況が出現している[25]。「電子メールに即座に返信すること」を意味する「即レス」なる言葉が出現していることが、それが少なく無いことを物語っている。メールの即レスが出来ない状況が重なると、その人間は「贈与・互酬」を怠ったとして同じ世間に属するものとは見なされなくなり、その世間では生きていけなくなる(と信じられている)。これが「即レス」強迫観念の源である。

即レスへの脅迫観念は、職場への私物携帯電話の持ち込みにつながり、明らかに職務への集中を妨げる。これが職務上のミスにつな

がり、組織内事故に発展する可能性は否定出来ない。また、即レスのために職場に持ち込まれた私物スマートフォンは、情報漏洩の媒体にもなる。

一方的な、職場への私物携帯電話の持ち込み禁止ポリシーは、水面下における私物携帯電話の持ち込みを誘発する。そのため、私物携帯電話に関するセキュリティポリシーを策定するうえにおいても、世間の有り様を考慮した現実的な対応をするのが望ましい。

#### 4.1.5. 労働力の「贈与・互酬」

世間の「贈与・互酬」が、職場(という世間)で立ち現れたものが、そこで働く人間の持つ「お互い様」というメンタリティである。日本の組織では、自分と他人の仕事の境界が明確ではなく、各人の「職務分掌」を記述した文書も存在しないことが多い。働く人間の職務分掌は、部署の名称などをベースとした主観によって「なんとなく」なされ、それが原因の一つとなって、ある人間の仕事の範囲が、際限なく広がるという現象が起きている[26]。

この仕事の範囲が明確に切り分けられていない状況が、「先に帰りにくい」、「休みを取りにくい」という「空気」を生んだり、一人で多くの仕事を抱え込んでしまう状況を作ったりする要因となっている。いわゆる「職場の人間(世間)に迷惑をかけられない」状況である。言わば、職場において労働力が「贈与・互酬」の対象となった状態である。この状況が極端に及んだ時に起こる事故が、過労死や、過労自殺である。

働く人間が感じる過度な繁忙感、組織にとって大きなリスクとなる。今では、組織で働く人間に溜まった鬱憤は、ネット上の愚痴や不平不満などの形をとりながら拡散する。それによる「ブラック職場の風評」は、組織の枠を越えて広い世間に拡がり、人材確保や資金調達など、様々な局面で組織のOPに対

して影響を及ぼす。また、繁忙状態が続くことは、働く人間の注意力を削ぎ、それによるポカミスが組織事故につながることもある。

世間の「お互い様」、「持ちつ持たれつ」の関係には、「お互いに助け合う」というプラスの面がある一方で、職務分掌の曖昧さを主因とした責任感の欠如という事故につながるリスクを生む [9]。このような事態を防ぐためには、日本の職場が世間であることを明確に意識し、その「贈与・互酬」鉄則が、労働力という対象についても立ち現れることを念頭に置いて対応することが必要である。

## 4.2. 長幼の序

本節では、世間の特質「長幼の序」について、それが組織という世間でどのように立ち現れるか、また、それに端を発して出現する世間内の「身分」と組織事故の関係について考える。

### 4.2.1. 職場における「長幼の序」

世間では、年齢を基本とした目上、目下の関係が重視される。そのため、世間である「日本の職場」では、常に(年齢を基本とした)「長幼の序」が重視される。

日本人が感じる、年上の部下が使いづらかったり、年下の上司に引っかけりがあったりする感じは、組織における職位と、この長幼の序の間に捻れが生じているからである。年功序列は、長幼の序にかなっており、世間という観点からは合理的な制度である。長幼の序を全く無視した人事施策は、組織内に鬱憤をため込み、それが組織内事故の遠因になる場合がある。(実際には、多くの日本の組織の人事において、長幼の序は、暗黙のうちに何らかの形で配慮されているのが普通ではあるが) その性格が世間である日本の組織において人事、そして指揮命令システムを考える際には、世間が長幼の序に重きをおいて動く

いうことを頭に置いたほうが良いだろう。

### 4.2.2. 世間に存在する「身分」

世間における長幼の序は、別の(若干刺激的な)言葉で表現すると「身分」制度とも表現される [16]。世間には、年齢を基本として、先輩・後輩、そして時に性別、出生順、職位(目上/目下)、職種や学歴、スキルの熟達度(番付や段位)などの、複数の暗黙的な身分が重層的に存在しており、これを全く無視して日々を過ごすことは難しい。

この一種の身分制が、日本の実社会における暗黙的な差別意識につながることから、世間それ自体が差別的体系であり、閉鎖的性格を持っているという指摘 [27] もある。組織事故につながるハラスメント(いじめ)が起る遠因の一つとして、この暗黙的な差別意識があるのは否定出来ないだろう。

世間では、「身分」が上の人間からのお願い(指示)を、無視したり、むげに断ったりすることが難しい。加えて「身分」が上の人間に要求を出すことにも心理的な抵抗を感じる。これらが、組織の内部事故の遠因となった事例も報告されている [9]。

多くの組織で、定年などでリタイアした人物を警備員として再雇用することが行われている。しかし、このような人間は、その組織の「世間の一員」であり、ここであげた身分や贈与・互酬などの、円滑な人間関係を維持することが優先される(「世間のしがらみ」に縛られる) リスクが存在するため、組織内不正・事故の予防・発見のためのスタッフとしては適任ではない。不正などの組織事故の予防と発見のためには、その組織にある「世間」に含まれない第三者的立場の専任スタッフ(常駐警備員等)を配置する対策が推奨される。



### 4.3. 共通の時間意識

#### ～世間の構造と人々の意識～

本節では、世間の基本的な構造と、世間の一員(世人)である人々の意識、及びこれらが組織内事故の発生に与える影響について考える。

#### 4.3.1. 世間の構造と「空気」による支配

世間は、主たる存在として人々の集団があり、その構成要素である「(世人の)一人ひとり」は従たる存在として、そこにぶら下がるという構造をしている。「一人ひとは(特に世間の同じ序列の中では)皆同じ」という観念が支配する。「一人ひとりの意思よりも全体が優先される」、「『皆と一緒』という意識を持つ」ということである。これが「世間の中では個人<sup>7</sup>は存在しない」[27]と言われる所以である。世間学では、日本の「実社会」には、本当の意味での「自己決定」や「自己責任」は無いとしている。

過労、時間外勤務に対する賃金を払わないサービス残業、特段の理由がないのに有給休暇が取れない、マタニティハラスメント、そしてその根源となる「女性差別」といった労働問題(そしてその延長線上の組織事故)の多くは、世間としての職場が、働く人々に「個人として存在しないこと」、すなわち一種の「滅私奉公」を求めているために発生している。

世間の視座から刑法学を考察している佐藤[23]は、日本では「『なるべく』して『そうなってしまった』という犯罪者が多い」、「その場の『空気』で、他者の意思に引きずられて犯罪に関わる場合が多い」と述べており、そのうえで、「『実行した人間だけでなく、(その場の「空気」を作って)共謀した人間も共

同正犯として罰する』ための『共謀共同正犯』という考え方が生まれた」と紹介している。「共謀共同正犯」考え方は、特に日本の組織においては、内部不正などの組織事故の抑制を考えるうえにおいて、忘れてはならない重要な視座である。

樋口は、組織不祥事の事例研究[9]から「組織文化の影響によって、コンプライアンスが相対的に軽視されるリスク」、及び「組織文化の影響によって、組織不祥事に対するリスク管理が弱体化するリスク」を指摘した。これらのリスクの存在は、世間をバックグラウンドとした「相対的な規範」が、「絶対的規範」である一国の法律や組織のルールを超越する形で運用される[23]ことが少なくないことを物語っている。

世間学では「世間は変わらない」とされる[16]。円滑な人間関係の維持に人々の意識が向いている世間では「コトを荒立てること」が嫌われる[28]。コトを荒立てる人間は、世間からつまはじきにされ、その世間では生きていけなくなる(と信じられている)。世間が変わらない(にくい)のは、世間では「変わる」ということが「コトを荒立てる」ことだからである。これが世間としての性格を持つ日本の組織が変われない(にくい)大きな理由となっている。また、いったん決まったことに対して、強い慣性力が働きそれを変えることが難しいのも「コトを荒立てる」ことを嫌うがゆえである。

加えて、日本の組織は「意志決定が遅い」と言われることがある。意志決定は何らかの形で「コトを荒立てる」ため、人はしばしば出来るだけそれをしないように振る舞う。別解釈では、日本の組織における意志決定は「人」が行うものではなく「空気」が行うものだからという理解もできる。「空気」の醸成には時間がかかるのである。これらが世間である日本の組織で「意志決定を行うこと」が先送りされがちな大きな理由である。

<sup>7</sup>「個人」という概念のこと。そのため、世間には個人の「尊厳」や「権利」といった考え方も存在しない。

#### 4.3.2. 「公私混同」の根っこ

日本の組織における「職務分掌がはっきりしないこと」は、自分の「仕事」と「それ以外」の区別をあまり意識しないということである。日本の職場における公私混同は、このような形で「個人が存在しない」という世間の特質の延長線上に立ち現れる。

これが、さまざまな形の組織事故の遠因となることは珍しくない。仕事に私物の情報機器や携帯電話を用いる、自宅に仕事を持ち帰る、プライベートタイムに取引先との会合に出席するなどの、日本のどこででも見られる珍しくない光景は、「公私の混じり合い」が具現化したものであり、どこまでが仕事かという明確な線引きが出来ない事例の代表である。

「横領」などの内部不正のうちの少なくない数が、「仕事」と「それ以外」の境が曖昧になって、意識のうえで公と私の区別が出来なくなった状態(職場において「個人が存在しない」状態)がベースとなって発生している。

組織で働く人間が、組織のお金(リソース)に手をつける公私混同は「横領」として厳し

く追求されるのに比べ、逆のケース、すなわち、働く人間のリソース(時間、[間接的に]お金など)に組織が手をつける公私混同は、「個人が存在しない」という世間の特質から(事故や訴訟に発展したものを除いては)、あまり大きな問題とはならないことが多い。個人所有機器の職場への持ち込みを容認するトレンド「BYOD(Bring Your Own Device)」も、職場が働く人間のリソース(時間やお金など)を使うという意味で、一種の「公私混同」とも言えよう。

「日本の組織」の世間としての性格は、「全体がOKなら万事OK」、「一人ひとりより全体」という「個人が存在しない」状態を作りだしてしまう。これが、組織で働く一人ひとりにとっても、またその集団としての組織にとっても、「公私の区別がつかない」状況を生み、様々な形態をとって組織の内部要因事故の遠因となる可能性は否定出来ない。

#### 4.3.3. 共通の時間意識と「空気」

世間学では、贈与・互酬、長幼の序(身分制度)の2つに、「共通の時間意識」を加え世間の基本特質としている。最後の「共通の

#### 【コラム】

近年、少子高齢化の問題が顕在化してきたこともあり、男女にかかわらず働く人間の「仕事と生活のバランス」を取る必要性が意識されるようになってきている。「ワークライフバランス」や「ダイバーシティ」のような冠を付けた、従業員の「多様な生き方」を支援する人事部部署を設置し、そのためのさまざまな人事制度を導入する組織もある。

一方、従業員の「多様な生き方」を支援するための人事制度(ルール)は、組織が契約やルールによって成り立つ「社会」であって初めて有効に機能するモノとなる。日本の組織は、「世間」としての様相を呈していることから、基本的には「個人として存在しないこと」が優先される。そのため、制定された「従業員の「多様な生き方」を支援するための人事制度(ルール)」は、それをいざ実施しようとする、世間の「空気」に骨抜きにされて「絵に描いた餅」となる場合も少なくない。

働く人間の「ワークライフバランス」の上でも、「社会」と「世間」は衝突している。働く人間の「多様な生き方」を推進する上においても「世間」の知識は欠かせない。

時間意識」は、言葉の抽象度が高いこともあり、理解には若干の説明が必要であろう。

世間の一員である人間には、同じ世間の仲間の証しとして、自らが属する世間に対して「共通の時間のなかで生きている」ことを常に宣言し続けることが求められる。これは、文字通り「同じ時間を同じことをして過ごす」行為によってなされ、それが「世間の一員であるという相互認識」につながる。この「同じ時間を同じことをして過ごしている」という観念<sup>8</sup>が「共通の時間意識」であり、これへの無言の同調圧力が「空気」と呼ばれているものの正体である。これが、日本人に「皆と一緒か」という行動規範がある大本である。

「同じ時間を同じことをして過ごす」ことは「儀式」であり、これへの参加は、同じ世間に属する仲間である限り義務である。逆に「儀式」への不参加は、同じ世間の仲間とは見なされなくなることを意味する。これは「その世間では生きていけない」ということに直結する<sup>9</sup>。

複数の人間が「同じ時間を同じことをして過ごす」ことによって「世間」は形づくられる。また、それを繰り返すことで、世間の結びつきは強固にもなる。「同じ時間を同じことをして過ごす」こと、すなわち「儀式への参加」が、本稿における世間の定義「何らかの主観的な帰属意識を仲立ちとした利害を共にする複数の人々からなる集団」の「主観的な帰属意識」を醸成する<sup>10</sup>からである。

この主観的な帰属意識は、世間が「世間」であるための最重要要件である。世間の「贈与・互酬」は、「主観的な帰属意識」を確認

しあうための儀式である。佐藤 [15] が言った「世間の本質が、人びとが生み出す集団の観念、つまり一種の共同幻想にある」のは、それが人々の「主観的な帰属意識」を大本とするがゆえであり、同様に「世間が(中略)独自の権力的関係をもち、私たちに強く縛る」のは、「同じ時間を同じことをして過ごすべき」という脅迫観念ゆえ、といった理解が可能となる。

組織によっては、過去からの「悪しき因習」(世間の慣行)によって、半ば公然と内部不正が行われていることがある [9]。組織の文化として、ルールや、常識から逸脱する行為が行われ続けられてきたことが発覚し、内部不正などの組織内事故として(広い「世間」から)厳しく糾弾を受ける例も少なくない。これらの事故も、世間における「共通の時間意識」が大本となっていることが多い。

#### 4.3.4. 世間の「悪因習」を改めるためには

日本の組織において「因習」として行われている内部不正は、世間における「儀式」であることも多く、「空気」という名の、過去からの因習を踏襲する同調圧力がかかる。そのため、因習として行われている内部不正の是正のためには、これが「世間という存在の本質に関係する問題」であることを念頭に置き、相当の覚悟をもって取り組まなければならない。

そのためには、まず、その組織(世間)のトップが、強い意志を持ち、悪しき因習、悪しき文化からの脱却を、明確に宣言し、実行

8 一人がしたことに対して、世間全体で責任を負う「連帯責任」なる概念が生じる大本がこれである。

9 「同じ世間の仲間とは見なされなくなる」ことは、持ちつ持たれつで成り立っていた近現代にいたる前の日本の集落(世間)で生きる人間にとっては、非常に困る状態であり、場合によっては「死」にも直結する一大事であったろう。

10 会議などの際に、懇親を深めたり、情報を交換したりする目的で開催される会食は、一般的にはその場限りの単発的なものである。そのため、このような形態の会食(懇親会)では、必ずしも参加者の「主観的な帰属意識」を深めて「世間」を形成するまでには行かないことも多い。一方、人質立てこもり事件の際に、人質を取った犯人と人質の間で奇妙な一体感が醸成されること(ストックホルム症候群)が知られている。これは、犯人と人質が「同じ時間を同じことをして過ごす」ことで「主観的な帰属意識」が生まれ、一種の「世間」が形成されるからという理解ができる。

することが欠かせない。トップの覚悟を、具体的に、かつ力強く宣言することは、世間内の「身分」の関係もあり、有効に機能する。

変わりにくいという特質を持つ世間を変えるためには「大きな外力」による方法が一番効率的である。例えば幕末の「黒船」である。世間である組織の因習を変えるには、この「黒船」をどのように実現するかを考える必要がある。世間としての組織の悪癖を排除することを考える場合、「黒船」として、これまでの「世間のしがらみ」に縛られない「外部の人間」に権限を与えて組織文化を刷新した方が良い場合もある。一般に、一旦破綻した組織を再生させるために、その組織にとって「世間のソト」の人間に全権を委ねることが行われる。実際、「世間のソト」からの人間による荒療治が、「世間の悪癖」を変え、組織の変革を成功させた例は少なくない。

#### 4.3.5. 組織内事故の遠因としての「成果主義と世間の衝突」

1990年代以降、日本でも、年功序列や終身雇用を批判する形で「成果主義」の導入の試みが本格化し始めた。

一方、世間は、基本的に、複数の人間が「同じ時間を同じことをして過ごす」ことによって形づくられる。いったん世間が形づくられると、そこに属する人間は「同じ時間、同じことをしている」(周りと同じ)という観念が支配的となる。世間は「運命共同体」であり、競争を嫌うという性格を持っている。世間では、「周りと同じ」、「一緒」という価値観が大切 [24] で、それが一国の法律を遵守することよりも重要視されてしまうことも少なくない。

Benedict は「菊と刀」[4]の中で、日本人が競争的状况に置かれた場合の、ミス増加や作業効率の大幅な低下を示す実験結果を紹介し、日本においては「競争は、社会的に望ましい効果を収めない」と述べ、さらに日本

人は、競争的状况下に置かれると(中略)競争を外から自分に加えられる攻撃と認識し、注意を自分と攻撃者との関係に向ける、と付け加えている。この考察は、成果主義が組織事故の一因となるという事例研究 [9] を、文化人類学的観点から裏打ちするものとして注目に値する。

新自由主義の大きな流れの中にある現代の組織においては、そこで働く人間の業績に対し、100%の「成果主義」ではないとしても、何らかの形で相対的評価尺度を導入せざるを得ない。この相対的評価尺度は、他者との競争を意識させる。

一方、世間では、同じ世間の人間は「基本的に同じ」との観念がある。そのため、世間に属する人間は、「競争に負けること」に対して異様に敏感である。このようにして生じた「妬み」、「嫉み」の感情が、また、その感情をはらんだ人間関係が、組織で働く人間のモチベーションダウンや、組織事故につながる可能性は排除できない。世間である日本の組織で働く人間を、何らかの相対的尺度で評価しなければならない場合、そこに「同じ運命共同体に属する人間は同じであるべき<sup>11)</sup>」との世間の観念が存在し、良くも悪くもそこから外れることを是としない傾向があることを忘れないようにしたい。

伝統ある日本の組織では、おなじ時期に採用された人間は、ある年齢や職位のレベルに達するまでは勤続年数に合わせてほぼ同時に職位が上がり、そのレベル以上になった場合、職位が上がらなかった人間については、なかば自動的に他組織(別の世間)に出向させたりする人事システムが見られる場合がある。成果主義の対極とも捉えられるこの人事システムは、「長幼の序」、「身分制」、「周りと同じ」といった世間の特質に合致し、世間の人々が

11 日本では、例えば宝くじで高額当選したことが世間に知られたら大変なことになるのは、日々その中で暮らしている日本人なら、容易に想像できるだろう。

安心して働くためのものであると言えるだろう。

実際、日本の組織では、成果主義が思ったほどうまくは機能しないことが最近になって判ってきた。成果主義の基本思想「新自由主義」が、自由な「個人」がルールによって集合した、公正な「社会」における自由な競争が前提となっているからである。世間としての日本の組織には新自由主義の前提である「個人」や「社会」は存在しない(しづらい)。そのため、日本の組織に導入が試みられた成果主義は、「長幼の序」、「身分制」、「周りと同じ」、「競争を忌避する」といった特質と衝突して骨抜きにされてしまっている。逆に、その衝突が職場における新たな鬱憤のタネとなって組織事故の遠因となる可能性は否定出来ない。

世間では「出る杭は打たれる」。そこでは「周りと同じ」でなければならず、目立つことが嫌われる。世間は、運命共同体であり、基本的に「皆が同じ」という観念が支配する。新自由主義の基本「個人と個人の自由な競争」はあってはならない世界である。

職場への成果主義の導入を検討する場合には、そのよって立つところが「社会」をベースとした新自由主義であること、そして日本の組織は、大なり小なり「世間」であり、必ずしも成果主義、そしてその大本である新自由主義思想の前提となる「社会」ではないことを十分に考慮する必要があるだろう。

#### 4.3.6. 世間のソトに目が向かないこと による組織事故

世間に属する人間は、(自分の属する)世間の「まなざし」からの統制を受けて日々過ごしている [19]。これが日本人の「お行儀」が良い理由である。しかしながら、日本人の「お行儀」は、(自分の属する)世間のまなざしからの統制が外れたところでは、必ずしも良いとは言えない。「旅の恥はかき捨て」と

いう言い回しにもあるように、日本人は、旅先などの「自分の世間」から外れたところでは思いもかけない行動<sup>12</sup>をすることがある。

世間はウチとソトを区別し、ウチにおいて世間の慣行を守っている限りにおいては、「お互い様」のメンタリティから「寛容」という特質<sup>13</sup>を持つ [16]。加えて、世間の人々の関心は、周りを気にする範囲である自分の属している「世間のウチ」にあって、周りを気にする範囲から外れた「世間のソト」に対してはほとんど無関心である。それゆえ、ある世間に属する人間の視野は、自分のいる世間からなかなか広がらない。そのため、世間の人間には、自分の世間のソトにある「大きな世間」を知らない「世間知らず」の状態が往々にして見られる。いわば視野狭窄に陥った「井の中の蛙」である。一方で、ネットを介したコミュニケーションは、自分の世間に閉じておらず、より広いソトの世間に広がっている。これが、いわゆる「バカッター問題」が起こる背景となっている。

バカッター問題は、「自分の属する世間の内にある『相対的な規範』では許されるはずのわるふざけ(軽挙妄動)」を、ソトからどう見られるか、またネットがソトに広がっていることに考えが及ばずに、ネット公開することで、より広い世間の「まなざし」にさらされて問題化したものである。

同じ世間の「なかまうち」の感覚で「なかまうち」だけに伝えようとした「わるふざけ」を、ネットはイヤでもソトの世界に伝えてしまう。このようにして「なかまうち」(小さな世間)からソトに流れた「わるふざけ」が、

12 通勤電車内での「お化粧」や「食事」など、日本人のする衆人の中での不調法の多くは「旅の恥はかき捨て」のメンタリティから発している。

13 世間は、運命共同体として「ソトの人間を排除し、ウチの人間に寛容」といった特質を持つ。そのため、いったん世間から排除されるとその人間には生きる場所が無くなる(と信じられている)。これを世間学では「排他性」と表現する。

ソトの世界(大きな世間)の規範に衝突、大問題に発展してしまうのである。

今まで経験したことのない、世間のソトのリスク情報を得たとき、私たちが「どこか自分とは関係ない話」と感じてしまいがちなのも、世人である私たちが「井の中の蛙」になってしまっており、「自分の生きている世間のウチでは無いその話」を、頭では理解出来ても、それが腹に落ちていないからである。

バカッターに代表される「軽挙妄動による組織事故」をその原因から断つためには、研修などによって、そこで働く人々に対して、日本人がよって立つ「世間という存在」と、それに属する人間の意識が世間のウチに留まりがちというその特質に関する知識を啓発し、「より大局的な視野」と「自分のことであると認識する感性」を涵養することが必要<sup>14</sup>であると考えられる。

#### 4.4. 神秘性

世間には、合理的な根拠のない「俗信」、「しきたり」、「儀式」、「掟」のたぐいがたくさんあり人々の行動をコントロールしている。世間学では、これを「世間には『神秘性』(もしくは『呪術性』)がある」と表現する。世間では、人々の行動が「縁起かつぎ」や「ジンス」などに左右される側面が強いということである。世間の持つこの「神秘性」は、冠婚葬祭において特に明な形で現れる。結婚式などの「おめでたい」席では「終わり」を

連想させるコトバの代わりに「お開き」を使い、「葬儀」の際に『繰り返し言葉』を避けるなどの風習は、日本人であれば誰もが経験したことがあるだろう。

日本の組織にも、ソトから見ると全く合理的に説明のつかない(「神秘性」としか呼びよのない)慣行がある場合がある。組織(世間)に属していない人間から見た場合、そこに属する人々が「しきたりのようなもの」で動いていることがあるということである。その「神秘性」によって発現した行為が、組織事故に関係することは少なからず存在する。

##### 4.4.1. 世間の非合理性とケガレ

世間が根を張る日本では、ある人物の罪が、その人物が関わる多くの人間や組織にまで影響を及ぼすことがある。そのため、ある組織の従業員が犯罪に関わったとされた場合、所属する組織と全く関わりがないものだったとしても、その組織が(大きな世間に対して)謝罪することも珍しくない。そればかりか、実際には、被害者側の人間までもが世間(の不特定の人間)から何らかの嫌がらせを受けるといった理不尽で気の毒なケースも存在する。

これらは、犯罪を「ケガレ」と認識する世間の「神秘性」から来ている。ケガレは、法というルールで人々が統制されている「社会」では、(合理的に)全く説明のつかないものである。この非合理性が、世間に「神秘性」があるとされる所以である。

世間では、犯罪は「ケガレ」、すなわち忌み嫌うべきモノ、隔離すべきモノとして扱われる。ケガレであるがゆえ、犯罪は、その行為者のみならず、それに関係する人物や組織、そして被害者までもケガシてしまう。ケガレは、社会の仕組みである法や警察、裁判うんぬんではなく、それ以前の問題として扱われる。「犯罪に関係する全て」がケガレとして見なされ、嫌がらせや、無視など、さまざま

14 組織の内部要因事故のみならず、「荒れる成人式」に代表される人々の軽挙妄動を、その本質的観点から抑制するためには、人々に対する『世間』に関する知識の啓発が欠かせない。「荒れる成人式」が、「バカッター」と同じ根を持ち、「自らの属する世間のソトに目が向かない」という世間の特質がベースとなって立ち現れている問題だからである。「たむろ」や公空間における大騒ぎなど、「複数の人間からなるグループ(小世間)」が、人々(大世界や社会)の目を曇める行動をとる問題の多くがこれと根を同じにしている。これが、(単純な)「注意」や「牽制」が限定的にしか効かない理由である。

まな形の「バッシング」がなされる。

この傾向は、インターネットの大衆化と共にさらに大きくなっている。なんらかの「犯罪の嫌疑」がかけられた時点で、法うんぬん以前に、世間からはケガレ認定される。そして、いったんそう見なされると、その犯罪(ケガレ)に関係する人々のありとあらゆる情報の断片が調べられ、つなぎ合わされてネット上に公開される。これは「恥の意識」を規範に持つ世間では、最大級の制裁にあたる。

家族などのごく近い身内が引き起こした事故(ケガレ)が世間に知られた場合、その家族全体が、忌み嫌うべきモノ、隔離すべきモノとされてしまうことがある。世間では、これが理由となって、身内の問題がなかなか表沙汰にならない。これは、組織(小さな世間)と実社会(大きな世間)においても相似形で現れる。世間の中では「身内の恥」をソト(大きな世間)に出すことを嫌うのである。日本の実社会において「組織内事故がなかなか表沙汰にならない」のは、この理由によるところも大きい。

日本人が持つ「警察沙汰や裁判沙汰になることを嫌う」という傾向は、ケガレを忌避するという世間の「神秘性」がその大本になっている。「警察を呼ぶぞ」、「出るここに出ましよう」というセリフが脅迫的に響くのも、日本人が「神秘性」に支配される世間に生きているがゆえである。私たちは「公正な裁判を受ける権利」が保証されている(憲法32条)はずの「社会」とは、相当異なる世界に生きている。

#### 4.4.2. 世間の「神秘性」と クライシスマネジメント

世間では「犯罪の嫌疑」がかけられること自体がケガレとして扱われ、その時点で社会のルールである「法」によらない様々な制裁行動が発動される。そのため、組織にとっては「嫌疑をかけられること」自体が、円滑な

OPを阻害する阻害要因、すなわちセキュリティ上の事故[10]となる。このような背景から、組織が、何かが起こった時の自らの従業員、そして組織自体の「身の潔白」を証明する手段を用意しておくことは、ケガレという(世間の)リスクを回避するために必要なこととなる。

フィジカル/情報などの分野によらず、「状況のトレーサビリティ、アカウントビリティを高め、事後の監査を行いやすい環境を作る」ことは、組織内で何らかの事故が発生した場合、「真面目に働いている人間が『不必要に疑われること』がない環境を作る」ことである。カメラやログ収集などの証跡を残すシステムは、潜在的な犯罪企図者に対する牽制だけでなく、真面目に働いている人間の「身の潔白を証明する手段」(ケガレを回避する手段)として有効に機能する。

一方、これらの証跡を残すシステム導入は、そこで働く人間から「自分たちを疑うのか」といった反感を買うこともある。世間では「疑われること」がケガレと見なされ、忌避されるからである。そのため、これらの導入にあたっては、そこで働く人々に対し「多くの善良な従業員にとっては、これらのシステムが『何かあったときの身の潔白を証明する手段』である」旨を教諭するのが良いだろう。

組織事故が発生した場合、その組織は、説明責任を果たすことが求められる[29]。組織事故が発生した場合の組織の「広報」(危機管理広報)は、この説明責任を果たすためのクライシスマネジメントの一環として行われる。事故が起きた際の、組織による顛末説明や謝罪会見なども、この危機管理広報の範疇である。

クライシスマネジメント自体がそうであるように危機管理広報についても、その基本的考え方は米国発であり、「欧米の文化」すなわち「社会」の存在を前提としている。そのため、ステークホルダーの様態が「社会」で

はなく「世間」としての様相を呈している日本においては、危機管理広報の(もともとは欧米発の)考え方やノウハウが通用しない場合も多い<sup>15</sup>。組織や、従業員など組織に関係する人物による組織事故が、世間からケガレと見なされた場合、社会における「公(法)的な贖罪」ではなく、ミソギと呼ばれるケガレをハラう行為が、その影響を最小にとどめるクライシスマネジメントとなる。日本の「実社会」では、世間の各種特質を考慮し、ケガレやミソギなどの概念までをも取りこんだ形<sup>16</sup>で、日本独自の「世間に向けた危機管理広報」に関するノウハウを開発する必要があるだろう。

#### 4.4.3. 世間における現金の「神秘性」

金銭の内部窃盗と呼ばれる組織事故の多くは、「現金」がそこにあることが大きな要因になって行われている。そのため、現金の存在を物理的に無くすることができれば、内部者による金銭窃盗の発生頻度を相当の割合で下げることが出来る。

世間では、現金は神秘性を感じさせるモノでもある。昨今の電子マネーの普及にともなって、お賽銭を電子マネーで奉納できる神社が現れてきている一方で、「それで御利益があるのか」といった感想も散見される。日本の実社会では「実物としての現金」には、収穫物、すなわち勤労に関する「汗の結晶」の意味があり、そこには経済活動における「交換の媒介」を超える「何か」が宿っていると考えられているからである。

出張費や交通費の仮払いなどを現金で行わ

15 なんらかの組織事故が起きた場合、世間が根をはる日本では、たとえ自らにその責がない場合においても「世間を騒がせたこと」に対して謝罪しなければならないケースは多々ある。一方、欧米においては、謝罪は「自らの非」を認めることと同義のものとして扱われることから「謝罪すること」が、新たな問題になる場合がある。

16 例えば「頭を丸めて謝罪する」など。古から日本(の世間)では、毛髪は神秘性を帯びた「何ものか」である。

ないキャッシュレスの推進は、金銭窃盗という組織事故の削減に大いに貢献する。しかし、世間の一員である日本人の一人ひとりが、心のどこかで「現金」に、経済活動における「交換の媒介」を超える神秘的な「何か」があると感じている限り、キャッシュレスを欧米並みに普及させるのはなかなか難しいだろう。

また、組織事故の抑制に、日本人が現金に感じるこの「神秘性」を、逆手に使う運用も考えられる。例えば、組織事故防止の褒賞などの際に手渡す「金一封」を「ピン札現金」で給付したり、逆に、ルール違反の際のペナルティを、罰金として、実際にその人間の財布から現金の形で徴収したりなどの施策がそれである。合理で動く欧米の「社会」に対し、「世間」が根をはる日本の実社会では、神秘性を持った「現金」のやり取りはなくなならない。これをうまく使うことで、お金にその額面を超えた効果を持たせることは可能である。現金の持つ「神秘性」から、口座振込金額の数字を上下させるよりもより大きな効果が期待できるだろう。

#### 4.4.4. コトバの「神秘性」

##### ～言霊信仰の存在～

日本では「四階に病室が存在しない病院」は珍しくない。「四」の音が「死」を連想させるからである。「神秘性がある」という世間の特質は、言葉にも及ぶ。

日本では、コトバ<sup>17</sup>が現実の世界に影響を与えると信じられており、良いコトバを発すると「良い事」(吉事)が起こり、逆に、不吉なコトバを発すると「良くない事」(凶事)を呼び寄せるといふ(無意識の、しかし強力な)信仰「言霊信仰」<sup>ことだま</sup>[30]が根を張っている。「言」と「事」を、共にコトと読むのは決して偶然ではない。

17 言語に限らず、例えば、水引の結び方や、熨斗、文字や記号、ピクトグラム、シンボルマークなど、何らかの意味を表す「広い意味での言葉」のこと。



組織(世間)の因習として行われている内部不正の是正に、組織トップのコトバ(特に、直接の「生の声」)による宣言(組織内広報)が有効に機能する理由である。また、大きな組織事故(クライシス)の際、組織のトップが、組織で働く人間全員に直接、「生の声のメッセージ」を発し、組織一丸となった対応を宣言することは、「コトバ」の神秘性から、組織で働く人間を鼓舞する有効な施策となる。また、逆に、組織トップの「失言」は、組織の士気を下げる要因にもなるため注意が必要である。

有事の際の、トップのメッセージは、今やテレビなどを通して広く伝えられ、文字通りの言葉(Verbal Communication)から、言葉以外の立ち振る舞い(Non-verbal Communication)までも含めた広い意味の「コトバ」として組織内外に大きな影響を与える。組織内事故が発生した場合、特に日本においては「コトバ」の神秘性から、「組織トップの発言」は非常に大きな意味を持つことを忘れないようにしたい。

言霊信仰の強い影響を受けている日本人は、心のどこかに「縁起の悪いことは言わないようにしよう」という思いがある。すなわち、悪い事を考えたり(心の中のコトバにしたり)、口に出して言ったりすることに対し、

大なり小なりそれを忌避する傾向があるということである。日本語の中に、悪いことを口にするに対する「縁起でもない」という非難ともつかない言い回しが存在することがそれを物語っている。日本人は基本的に、悪い出来事(縁起でもないこと)は、口に出すだけでなく、考えることすらも忌避するというメンタリティを持つ。世間では、悪いことを考えたり、口に出したりすることをしてはいけないのである。

一方、リスクマネジメントは、「事故は発生するものである」ということを前提に、その発生確率や影響を小さくしようとする取り組みである。リスクマネジメントの思想が、悪いことを考えたり口に出したりすることをタブー視する「縁起でもない信仰」と相容れないのは明らかであろう。事故は「あってはならないものであり」、あってはならないがゆえに「起こりうる」と考えることが忌避されるからである。

口に出したり、考えたりすること自体がタブーという「縁起でもない信仰」の存在は、組織内における内部不正などの「組織事故の抑制」を考えるうえにおいても障壁となる。内部不正の発生の際、「まさかウチの人間がそんなことをするとは」という(性善説をベースにした)根拠の薄いセリフを聞くこ

### 【コラム】

冠婚葬祭などの記帳の際、筆はまだまだ現役の筆記具である。

世間には、縁談をお願いする際の身上書や就職活動の際の履歴書、お礼状などを「手書きで書かなければならない」とうオキテが存在する。これもコトバの神秘性と無関係とは言えない。「肉筆には人格が現れる」という考え方もあるが、この考え方自体、合理的な根拠が薄く神秘性を帯びている。

冠婚葬祭の案内状、命名、目録、熨斗袋、賞状、式次第など、「手書き(の筆文字)」が必要とされる場面は、文書の電子化が進んだ現代日本においてもまだまだたくさん存在する。「言霊<sup>ことだま</sup>の幸<sup>さきわ</sup>う国」、日本ならではである。日本では「手書きの文字」が、紙の上のコトバ(言霊)として、特別な意味を持っていることを覚えておくと良いだろう。

とがある。日本人が性善説をとる背景に、この「縁起でもない信仰」がある。世間である日本の組織においては、(同じ時間を同じことをしているはずの)同じ世間の人間を疑うことは縁起でもないことであり、「人を疑ってはいけない」のである。先に証跡性確保のためのカメラやログ収集などのシステムを職場に導入しようとする、そこで働く人間から「自分たちを疑うのか」といった反感を買うことがあることについて触れたが、この反感の源が、この「縁起でもない信仰」である。

日本において「安全神話」が生まれやすい大きな要因の一つに、古くからの言霊信仰をベースとしたこの「縁起でもない信仰」の存在がある。日本の組織において内部不正など

の「組織事故の抑制」を考えるうえでは、「コトバ」に対する強い信仰「言霊信仰」があることを忘れてはならないだろう。

## 5. おわりに

以下に、本稿における考察、「組織が世間であることが大本となって立ち現れる組織内事故(現象)の関連事項」を、佐藤による「世間」の特質を「社会」との対比で整理した表[16]に付加し、俯瞰出来るように整理した表を示す。

この表からも、内部不正などの組織内事故の発生に関し、組織における「世間の存在」が決して無視できないものであることが解るだろう。

社会	世間	世間と組織要因事故の関連性
契約関係	贈与/互酬の関係	「贈与互酬」とコンプライアンスの衝突(談合、癒着など) 「即レス」への強迫観念(私物機器持込、注意散漫など) 過労、公私混同
個人の平等	長幼の序	身分制の存在と組織構造との衝突 (おなじ身分内の)平等意識と嫉妬 成果主義との衝突
個々の時間意識を持つ	共通の時間意識を持つ	「皆と一緒に」規範の大本 法を超えた「空気」の醸成 「滅私奉公」的
個人の集合体	個人の不在	成果主義(新自由主義)との衝突 同調圧力 まなざしからの統制 「皆と一緒に」規範 公私混同
変革が可能	変革は不可能	「コトを荒立てる」ことへの忌避 「空気」が支配 変革への「黒船」(強力な外圧)の必要性
個人主義的	集団主義的	同調圧力 画一的労働への同調圧力 成果主義と「皆と一緒に」規範との衝突
合理的な関係	非合理的・呪術的な関係*	ケガレ意識の大本 個人の尊厳、人権の不在 「コトを荒立てる」ことへの忌避 隠蔽体質 「嫌疑」自体が組織事故 モノ(現金など)の特別視 リスク対応のタブー視(安全神話) 言霊信仰、縁起でもない信仰 性善説信仰 「言霊」活用による意識改変
聖/俗の分離	聖/俗の融合	合理的内部統制との衝突
実用性の重視	儀式性の重視	「皆と一緒に」規範 同調圧力
平等性	排他性(ウチ/ソトの区別)	ウチに寛容 ウチ側で都合主義(ウチ優先) 事故隠蔽 ソトの感覚との乖離 視野狭窄
非権力性	権力性	合理的内部統制との衝突

(\*本稿では「呪術性(的)」という用語は使わず、代わりに「神秘性(的)」を使っている)

表1 社会と世間の対比、及び世間と組織要因事故との関連性

日本の組織の多くにおいて、おそらくはかなり常態的に発生しているであろう内部不正や、ヒューマンエラーによる悪意や他意のないミス、そして後先を考えずに行われる軽挙妄動などの組織事故には、日本の組織が持つ世間としての性格が深く関わっている。日本の組織にも、欧米発の方法論をベースとした組織事故への対策の導入が試みられているが、合理で動いている欧米の組織向けに開発された方法論は、非合理で動くことも多い「世間」が根をはる日本の組織においては、必ずしも十分に機能しないものも多い。

「組織を回しているのが人である」以上、組織の体質、そして生活習慣を変化させるには、そこで働く人々の意識を変え、行動を、ひいては一人ひとりの考え方と行動、習慣を改めさせる必要がある。その際、世間としての性格が強い日本の組織の特質を十分に考えないと「変化に向けた働きかけ」に対するアレルギー反応が起き、十分に機能しないばかりか、逆にその措置が「組織のOP」を阻害する場合もある。

本稿においては、世間学で見出された「世間」の特質をひもときつつ、その世間の特質を考慮した組織要因事故対応への方向性を示した。

私たち日本人は、古の時代から「人と人との良好な関係を乱さないこと」や「伝統を毀損しないこと」に重きを置き、それを規範として生きている。「和国」に生きる人々の根底に流れている「和」の思想である。現代の日本は、この「和の思想」と、自由や平等の思想をベースとした「合理の世界」が共にあり、両者は時に相矛盾し衝突している状態にある。合理は正論ゆえ、表だっては誰も反論することは出来ない。一方で、物事は決して合理だけではうまく回らない。日本の組織において、内部不正などの組織の内部要因事故への対応を考える際には、このことを忘れてはならないだろう。

本稿で示した知見や考え方、手法が、日本における組織内で発生する不正やミス、蛮行や軽挙妄動などの「組織の内部要因事故」抑制の一助となり、ひいては日本の産業がさらに発展するためのきっかけとなれば幸いである。

## 【参考文献】

- [1] 甘利康文:セキュリティの上位概念的考え方について, 信学技報, Vol.105, No.687, pp.5-6 (2006)
- [2] Yasufumi AMARI: The Fundamental Definition of Security, Proc. BUUE2008 (The 9th International Symposium on Building and Urban Environmental Engineering), pp.203-207, Hong Kong (2008)
- [3] 甘利康文: JNSA ワーキンググループ紹介 組織で働く人間が引き起こす不正・事故対応 WG, JNSA Press, Vol.35, pp. 6-7, NPO 日本ネットワークセキュリティ協会 (2013)  
[http://www.jnsa.org/jnsapress/vol35/4\\_WG.pdf](http://www.jnsa.org/jnsapress/vol35/4_WG.pdf)
- [4] ルース・ベネディクト / 長谷川松治 (訳): 菊と刀 ~ 日本文化の型 ~, 講談社 (2005)
- [5] 鴻上尚史: 「空気」と「世間」, 講談社 (2006)
- [6] 阿部謹也: 「世間」への旅 ~ 西洋中世から日本社会へ ~, 筑摩書房 (2005)
- [7] 阿部謹也 編著: 世間学への招待, 青弓社 (2002)
- [8] 日本世間学会: <http://www.sekengaku.org/>
- [9] 樋口晴彦: 組織不祥事研究 ~ 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明 ~, 白桃書房 (2012)  
上記の内容を一般向けにした書籍として、同著者の「組織行動の『まずい!!』学 ~ どうして失敗が繰り返されるのか ~ (2006)」、「『まずい!!』学 ~ 組織はこうしてウソをつく ~ (2007)」、「不祥事は財産だ ~ プラスに転じる組織行動の基本則 ~ (2009)」(いずれも祥伝社新書)がある。
- [10] 甘利康文, 新井真司, 内田順一: セキュリティ実現の原点から見た内部要因抑制手法, JNSA Press, Vol.33, pp. 3-29, NPO 日本ネットワークセキュリティ協会 (2012)  
[http://www.jnsa.org/jnsapress/vol33/3\\_kikou.pdf](http://www.jnsa.org/jnsapress/vol33/3_kikou.pdf)
- [11] 不正リスク管理実務ガイド検討委員会, 八田進二編: 企業不正防止対策ガイド, 日本公認会計士協会出版局 (2009)
- [12] 秋山 進: 「一体感」が会社を潰す ~ 異質と一流を排除する <子ども病>の正体 ~, PHP 研究所 (2014)
- [13] 阿部謹也: 「世間」とは何か, 講談社 (1995)
- [14] 阿部謹也: 日本人の歴史意識 ~ 「世間」という視角から ~, 岩波新書 (2004)
- [15] 佐藤直樹: 暴走する「世間」~ 世間のオキテを解析する ~, バジリコ (2008)
- [16] 佐藤直樹: 「世間」の現象学, 青弓社 (2001)
- [17] 上原敏夫: 阿部謹也一橋大学学長の卒業式式辞から, 世間の学, Vol.1, pp.45-48 (2009)
- [18] 向坂 寛: 恥の構造 ~ 日本文化の深層 ~, 講談社 (1982)
- [19] 大野正和: まなざしに管理される職場, 青弓社 (2005)
- [20] 山本七平: 「空気」の研究, 文藝春秋 (文春文庫) (1983)
- [21] 中西 晶: 高信頼性組織の条件, 生産性出版 (2007)
- [22] 藤岡福資郎: 経済犯罪と世間, 世間の学, Vol.2, pp.133-137 (2012)
- [23] 佐藤直樹: 世間の目 ~ なぜ渡る世間は「鬼ばかり」なのか ~, 光文社 (2004)
- [24] 佐藤直樹: 暴走する「世間」で生きのびるためのお作法, 講談社 (2009)
- [25] 正高信男: 他人を許せないサル ~ IT 世間につながれた現代人 ~, 講談社 (2006) など
- [26] 大野正和: 過労死・過労自殺の心理と職場, 青弓社 (2003)
- [27] 阿部謹也: 学問と「世間」, 岩波書店 (2001)
- [28] ロバート・ツチガネ / 豊田有恒 (訳): ニッポン人取扱説明書, 祥伝社 (2004)
- [29] 大槻 茂: 危機管理と広報 ~ 事例に見るこの 10 年 ~, 彩流社 (2013)
- [30] ひろさちや: 「宗教」の読み方 ~ 神の道、ほとけの教え ~, 鈴木出版 (2000) など

(注 参照 URL は、2015年3月現在)