

# 日本で発生する組織事故に関係する「世間」という存在<sup>1</sup>

セコム | S研究所  
甘利 康文

## 1. はじめに

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のオペレーション（以後「OP」）に悪影響を与える形で立ち現れたものが、内部不正などの組織事故 [1], [2] となる。昨今、しばしば問題視されるようになった情報漏洩などの組織の内部関係者による情報セキュリティ事故は、あくまでもこの組織事故の一形態である [3]。

組織事故の「運用的な対策」[4]の多くは、米国発の内部統制の厳格化に端を発し、発展してきたものである。一方、これらの対策は、日本では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、ルールの下に人が集合した「社会」としての性格が強い組織を想定した対策であり、社会とは別の「世間」[5]という存在が根を張って、一体感という観念 [6]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には、必ずしも最適とはいえないからである。

日本の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、組織で発生する不正などの事故に大きく関わっている。本稿では「世間学」[7], [8]における世間の定説を紹介しながら、それが組織の内部で発生する事故にどう関わるかについて概観<sup>2</sup>する。

## 2. 世間の行動規範と組織事故

世間と組織事故の関係を考えるにあたり、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」と定義する。この視座に立つと、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界」である。

Benedict [9]は、日本文化を「恥の文化」と位置付け、人々の行動規範が、欧米では、ルール違反への「罪の意識」であるのに対し、日本では、同じ世間に属する「仲間の目」からの「恥の意識」になっていると指摘した。この「恥による行動規範」を、「仲間・同僚による規律」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 [10]もある。

組織文化 [11]は、そこで働く人々の振る舞いの総体として立ち現れ、「恥による行動規範」、「仲間・同僚による規律」として、それが良く働く場合には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。

## 3. 贈与・互酬

世間では、人と人との関係を円滑にし、その誼よしみを持続させようとする人々の意思が、相互に贈りモノ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。贈与・互酬は「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。また、これには、何かを贈られた場合の「速やかなるお返し」という鉄則的な強い縛りが存在する。

世間の慣行、贈与・互酬が不正と見なされる事例は少なくない。組織の仕事として行われた職務に対する「返礼」としての「個人への贈りモノ」は、コンプライアンスに抵触すると見なされる場合が多いため注意を要する。また、この贈与・互酬が、「仕事の機会」を対象として「業界」という世間で姿を現したものは「談合」と呼ばれる不正事故となる。

この贈与・互酬を元とした、迅速なメール返信（即

<sup>1</sup> 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。

<sup>2</sup> 本稿は、電子版で公開した本論「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」([http://www.jnsa.org/jnsapress/vol39/2-1\\_kikou.pdf](http://www.jnsa.org/jnsapress/vol39/2-1_kikou.pdf))の抄録版としての位置付けであり世間と組織事故について簡単に述べるに留めている。詳論については「本論」を参照されたい。

レス)への脅迫観念[12]は、職務への集中を妨げる。これによるミスが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。

職場では、労働力を対象とした贈与・互酬が「お互い様」というメンタリティとして立ち現れる。日本の職場では、職務分掌が「なんとなく」なされ、仕事の範囲が曖昧になっている[13]。これが、「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だりする遠因となる。いわゆる「周りに迷惑をかけられない」状況である。これが過労を生む温床となり、極端に及ぶことで過労死や、過労自殺などの事故となる。

働く人々の過度な繁忙感、組織にとって大きなリスクとなる。今では、働く人々の鬱憤は、ネット上の愚痴などの形をとりながら組織の枠を超えて拡散する。これによる「ブラック職場の風評」は広い世間に拡がり、人材確保や資金調達など、様々な局面で組織のOPに影響を及ぼす。また、繁忙状態が注意力を削ぎ、ミスを呼んで事故につながることもある。

#### 4. 長幼の序

世間では、年上年下の関係が意識される。そのため、世間である「日本の職場」では、(年齢を基本とした)「長幼の序」が考慮される。年功序列は、長幼の序に叶っており、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、新自由主義を拠り所とした人事施策は、組織に鬱憤を貯め込み、それが組織事故の遠因になる場合がある。

#### 5. 共通の時間意識 ～ 世間の構造と人々の意識 ～

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。これが「世間の中では個人(という概念)は存在しない」[14]と言われる所以である。

過労、サービス残業、休みが取れないなどの労働問題(及びその延長にある組織事故)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」(一種の滅私奉公)を求めているために発生している。

世間では「コトを荒立てること」が嫌われる[15]。世間が変わらない(にくい)[16]のは、世間では「変わる」ことが「コトを荒立てること」だからである。また、いったん決まったことを変えることが難しいのも同じ理由による。これが日本の組織において、過去からの悪因習を排除できない理由の一つとなっている。

日本の職場の曖昧な職務分掌は、「自分の仕事」と「それ以外」を明確に区別しない状況を生んでいる。日本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。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、組織で働く人間にとっても、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事故の遠因となる。

世間の一員には、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、常に「共通の時間のみかで生きている」ことを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」ことによってなされ、これが「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」観念が、世間の大きな特質の一つ、「共通の時間意識」である。これが、日本人に「周りを気にする」行動規範がある大本であり、「空気」と呼ばれているものの正体である。

「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、同じ世間の人間である限

り義務である。逆に、不参加は、同じ世間の人間とは見なされなくなることを意味する。

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 [2]。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、組織事故として厳しく糾弾を受ける例も多い。変わりにくいという性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。そのため、組織の悪癖排除には、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多い。

Benedict [9] は、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、日本では「競争は、社会的に望ましい効果を取めない」と述べ、さらに「日本人は（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 [2] 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。

実際、日本の組織では、成果主義が思ったほどうまく機能しないことが判ってきた。成果主義の基本思想「新自由主義」が、ルールが全ての公正な「社会」における、自由な「個人」どうしの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、日本では世間の特質と衝突し骨抜きにされた「成果主義のようなもの」が散見される状況にある。逆に、成果主義と世間との衝突が、新たな鬱憤のタネとして組織事故の遠因となる可能性は否定出来ない。

世人は自らの世間のソトには無関心である。これがもとで「自らの世間の『相対的な規範』では許されるはずの悪ふざけ（軽挙妄動）」を考えなくネット公開し、トラブルとなる「バカッター問題」が生じている。また、私たちは、未経験のリスクに関する知識を得たとき、「どこか自分とは関係ない話」と感じてしまうことがある。「自分の生きている世間（ウチ）の話では無い」からである。

## 6. 神秘性

世間では、合理的な根拠のない俗信やしきたりの類がたくさんあり、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』がある」と表現する。

世間では、犯罪や事故は「ケガレ」、すなわち忌み嫌う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レしてしまう。

肉親が起こした事故（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。

世間では、犯罪自体のみならず「犯罪の嫌疑がかけられること」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」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 [1] となる。

実世界／情報の分野によらず「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、何らかの組織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、不正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、これらの導入は、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」が忌避されるからである。これらのシステムは、善良な従業員にとっては「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。

日本（の世間）では、言葉が現実に影響を与えると信じられている（言霊（ことだま）信仰 [17]）。良い言葉は良い事（吉事）につながるとして喜ばれ、逆に、不吉な言葉は悪い事（凶事）を呼び寄せる「縁起でもない」こととして嫌われる。

一方、リスクマネジメントは、起こりうる様々な事故を（頭の中の言葉で）考えたうえで、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。悪い出来事を考えるリスクマネジメント的考え方が「縁起でもない信仰」と衝突し、無意識的に避けられることは、日本の日常では珍しくない。内部不正発覚の際に「まさかウチの人間が」という性善説ベースのセリフを聞くことがある。日本人がこの観念に縛られる背景にも「縁起でもない信仰」がある。世間では仲間（ウチの人間）を疑うことは縁起でもないことであり、「人が悪いことをすることを前提にはいけない」からである。

## 7. おわりに

本稿においては、世間学で見出された「世間」の特質を紹介しつつ、その特質に関係する組織事故について概観した。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。これ一つとっても、内部不正などの組織事故の発生に関し、皆、すなわち世間という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。組織事故の抑制は、技術的な対策だけで出来るものではない。本稿で紹介した世間に関する知見が、不正やミス、蛮行や軽拳妄動など、日本の組織（世間）で発生する「組織事故」への対策を検討する際の参考となれば幸いである。

### 【参考文献】

- [1] 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事故抑制手法, 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)
- [2] 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)  
一般向けとしては、同著者の「組織行動の『まずい!!』学」(2006)、「『まずい!!』学」(2007)、「不祥事は財産だ」(2009) (いずれも祥伝社新書) がある。
- [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] 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)
- [5] 鴻上尚史: 「空気」と「世間」, 講談社 (2006) など
- [6] 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)
- [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] 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)
- [10] 大野正和: まなざしに管理される職場, 青弓社 (2005)
- [11] 中西 晶: 高信頼性組織の条件, 生産性出版 (2007)
- [12] 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)
- [13] 大野正和: 過労死・過労自殺の心理と職場, 青弓社 (2003)
- [14] 阿部謹也: 学問と「世間」, 岩波書店 (2001)
- [15] 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)
- [16] 佐藤直樹: 「世間」の現象学, 青弓社 (2001)
- [17] 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