**「骨子」の空白埋め：日本の文化・心理的要因に着目したコンプライアンスのあり方**

2017年4月30日/小林

1. **コンプライアンス違反の心理的要因・メカニズム**

これまでの研究で、以下のものがコンプライアンス違反の心理的要因・メカニズムであることが分かった。

* 同調－「おかしい」と思っても付和雷同してしまう
* 服従－違法な命令でも従ってしまう
* 過剰適応－「利益を出せ！」と命令されると不正してでも利益を出そうとする
* 権威主義－この傾向のある人は上司の命令の中身を吟味せず従う・従わせる
* 属人思考－この傾向のある人は中身を吟味せず誰の意見であるかにより賛成・反対する
* 集団浅慮－(1)会議では責任分散されるため勇ましいハイ・リスクな案が通ってしまう、(2)合意することに意識が集中して批判的討議を経ずに決定を急いでしまう
* ゆで蛙現象－違反に慣れると規範意識が低下してより重大な違反を犯してしまう
* 置き換え－上司からﾊﾟﾜﾊﾗされた人は自分が上司になると同様にﾊﾟﾜﾊﾗしてしまう
* 攻撃者への同一化－上司からﾊﾟﾜﾊﾗされた人は自分の部下にﾊﾟﾜﾊﾗしてしまう

1. **上記の心理的要因・メカニズムに対応するための具体的な施策**

まず、基本的な考え方として、コンプライアンス違反をなくすためには、

1. 「何々してはいけない」という禁止行為を教え、その違反がもたらす自分と会社へのペナルティの大きさを認識させることが必要である（教育効果は弱いが）。そして、これとともに
2. 「なぜ人はコンプライアンス違反をしてしまうのか」というコンプライアンス違反の心理的要因・メカニズムを理解させることが重要である。なぜなら、人は原因が分かると、それを意識して回避できる可能性が増すから。たとえば、会議のとき、「ﾊｲ･ﾘｽｸな意見に付和雷同しないようにしよう」と意識することができ、これにより集団浅慮に陥るのを回避できる。そして、次に
3. その心理的要因・メカニズムを取り除き・緩和するような具体策をコンプライアンス研修、小冊子等々により社員に教えることが必要ではないか。

コンプライアンス関係の実務書から判断すると、これまでのコンプライアンス施策では、①（禁止行為の指示）に重点が置かれ、②（違反の心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑの理解）と③（心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑ回避の対策）は軽視・無視されてきたのではないだろうか。①・②・③の三本柱でコンプライアンスを進めていくべきではないだろうか。

それでは、具体策を以下に記す。

まず、①（禁止行為の指示）に対応したコンプライアンス施策

当然のことながら、「何々してはいけない」という禁止行為を教えることになるが、この教育効果は弱いことから、定期的に（何年、何か月かは要検討）教育を

* 繰り返すことが必要である。しかしながら、単純な繰り返しは実務的に困難であるから
* 座学や動画、eラーニング、小冊子など異なる媒体で見た目を変えつつ繰り返しおこなう。

次に、②（違反の心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑの理解）に対応した施策

(1)コンプライアンス違反が引き起こされる心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑを理解させることが、まずもって重要ではないか。原因となるﾒｶﾆｽﾞﾑが分かれば、完全ではないにしろ自分の心理をコントロールできる可能性は高まる。

* コンプライアンス研修での心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑの解説（座学）
* 心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑを解説した小冊子の作成・配布する
* 動画、eラーニングなど

(2)具体的な事例はインパクトがあるので、これを知ることは学習効果が高い。したがって、コンプライアンス違反が心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑで引き起こされた具体的な事例を紹介する。

* コンプライアンス研修で具体的事例を紹介する（座学）
* 具体的事例を事例集の形にして作成・配布する
* 動画により具体的事例を再現し、視聴させる

次に、③（心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑ回避の対策）に対応したコンプライアンス施策

コンプライアンス違反を引き起こす心理的ﾒｶﾆｽﾞﾑを回避してコンプライアンス違反を防止するための「具体的な方法・ルール」を策定・周知することが有効ではないだろうか。

* 「会議のルール」的な小冊子を作って配布する（内容は岡本浩一を参考に要検討）
* 上司・部下の関係における「仕事のルール」的な小冊子を作って配布する（内容は要検討）
* 上記の小冊子の内容を解説する研修（座学）、動画、eラーニングなど

1. **コンプライアンス違反の背景となる日本の文化**

これまでの研究で、以下のような日本の文化がコンプライアンス違反の背景にあるのではないかと考えられる。

なお、日本の文化は高い倫理観の基層部分となっている面はあるが、ここでは「違反」に焦点をあてていることから、日本の文化のデメリット部分を中心に述べる。

* 武士道－名誉心にもとづき自分を律する倫理観の高さはあるが、その反面、忠義・礼などを尊ぶ儒教の影響で権威主義におちいりやすく、上司の命令へ盲従してしまう。切腹は厳しい責任追及の文化を表しているが、その分、原因追及がおろそかになる。
* 仏教－禅宗の「作業をつうじて悟りに近づく」との考えから勤労に関し高い倫理観が見られる。修行による自己研鑽と自分を律する厳しい態度は一般人の倫理観にも良い影響を与えているのであろう。その反面、無我の境地や煩悩からの解脱を説く仏教（特に禅宗）は、自我をなくす・我執を捨てることをよしとし（我を張らない）、自己主張を良いことと考えない。これは日本人の寛容さとなって表れ、また、和を尊ぶ文化と相まって自分の意見を主張して他者と対立することをよしとしない。他人の意見に付和雷同する傾向にあり、他者の非倫理的な意見にも自己主張せずに付和雷同してしまう。本来は厳守されるべき戒律が時代を経るにつれゆるやかになり、現在では各宗派ともほぼ無しの状態（妻帯・肉食・飲酒）。これは多神教文化の影響で戒律が融通無碍になったのか。一般人の倫理観にもマイナスの影響を与えているように思える。
* 神道・多神教文化－いい加減、融通無碍、清濁併せ呑むことをよしとする。不正を黙認することが「器量の大きさ」と評価される。
* 恥の文化－恥を恐れ世間の目を気にすることが不正の抑制になっているが、人目に付かないところではこの抑制が効かない。
* ウチとソトの文化－「福は内、鬼は外」に表れているように関心が内向きで外部＝社会への関心が薄い。したがい、社会に与える迷惑を軽視し会社の利益を優先してしまう。
* ムラ社会の閉鎖性－組織防衛のため不祥事を隠ぺいする、内部告発者へいやがらせをする。
* タテ社会－序列で集団が維持され、上司の命令に部下は服従しやすく権威主義に陥りやすい。
* 甘えの構造－上司・部下が甘えの関係にあると上司は部下の違反に甘くなりゆでカエル状態になる
* 和を尊ぶ文化－これは農耕社会におけるムラ集団の団結力に寄与し、現代社会においてもコミュニティや会社等での団結力に役立っている。その反面、和を乱すことを背信行為と見られ、内部告発は背信行為として抑制される。また、意見の対立を避け異なる意見を調和させることを優先させるので、他人の意見に付和雷同しやすい。

1. **上記の日本の文化に対応するための具体的な施策**

日本の文化には、倫理観を高めている面がある一方で、コンプライアンス違反を助長してしまう負の面もある。ここでは、負の面を克服するための施策を以下に記す。

* 日本の文化の負の面を小冊子にまとめて配布する。

やはり、コンプライアンス違反の背景にある日本の文化の負の面を理解させることが、重要。違反の背景が分かれば、完全ではないにしろ自分の考え方・言動をコントロールできる可能性は高まる。

* 日本の文化の負の面を克服するための「ヒント」的なものを上記の小冊子に盛り込むことができればなお良いのだが。

たとえば、日米の文化の違いや多神教と一神教の文化の違いなど・・・？

以上

**読書ノート（その10）**

2017年4月30日/小林

1. **河野哲也（立教大教授）「道徳を問いなおす－ﾘﾍﾞﾗﾘｽﾞﾑと教育のゆくえ」（ちくま新書、2011年3月）**

* 2019年度開始の中学校での道徳教育の内容は以下のとおり（学習指導要領は別紙）

礼儀・感謝・友情・男女平等・個性尊重・自然への畏敬の念・生命の尊さ・人間の気高さ・集団での役割と責任の自覚・公徳心と社会的連帯・正義と公平（差別禁止）・勤労と奉仕の精神・父母祖父母への敬愛・学級学校の一員としての自覚・地域社会の一員としての自覚・日本人としての愛国心・世界のなかの日本人としての自覚・世界平和と人類の幸福への貢献

* 問題点：①体系的でない、選択の基準不明、②儒教的価値観の混入（礼儀など）、③道徳を誤解しており、道徳以外のものを教えている。どういうことかは以下で説明します。
* 儒教的価値観とは、権威・規範への従順な態度をよしとする思想でありそれ自身は道徳ではない。これは会社等の集団への忠誠心となる。この種の忠誠心は集団外部＝社会への無関心となり、ひいては企業不祥事の原因になる。（前回、大草さん指摘の「外により関心を向ける」ことの必要性と重なる）
* 道徳の本質とは、他者の立場に共感して他者のためになること（利他的行為）をすること。および、他者が嫌がることはしない・させないことも道徳の本質。なお、利他的行為を特定の他者にだけするのは差別であり非道徳的。道徳は本質的に平等を必要とする。
* それでは、道徳教育はどうあるべきか。その前に、現代の教育の目的は何か。憲法25条の「健康で文化的な最低限の生活を営む権利」を保障するための教育であるべき。そのうえで、より高いクオリティ・オブ・ライフの追求を可能ならしめることが現代の教育の目的であるべき。
* 以上をふまえ著者の提言：道徳教育は「民主主義のもと、善き社会を構築する権利と義務を持つ主権者を育成する教育」であるべき、なぜなら、民主主義こそ倫理的だからである。（12月の読者ﾉｰﾄ参照）
* 真の民主主義は多数派による独裁ではなく、多数派が少数派の立場に共感して少数派の利益を実現すること。したがい、真の民主主義は道徳的である。たとえば、近代において女性や被差別民の権利・地位向上等々を実現してきたのは民主主義であり、これは民主主義の道徳的性格を表している。（大草さんの言う「道義国家」（道徳的・正義）と共通点があるのではないか、また「左右に偏らない国家」のためには多数派独裁でない真の民主主義を創っていくことではないか）

1. **河野哲也**（上記）**・他編著「組織不正の心理学」（慶應義塾大学出版、2007年8月）**

* 現在の道徳教育は「何々するな」「何々せよ」という指令型の教育。これは教育効果が弱い。だから、企業や官庁で不祥事が絶えない。これに対し、教育効果が高いのは、自分で答えを見つける発見型の教育＝ケースメソッド。具体的事例にもとづいて善い事/悪い事を判断する目を養う。（ｹｰｽﾒｿｯﾄﾞとして1992年公開の「ア・フュー・グッドメン」（ﾄﾑ･ｸﾙｰｽﾞ主演、ｱｶﾃﾞﾐｰ賞）を使ったが講義が紹介されている）
* 指令にしたがって善い事をおこなってもそれは「服従」にすぎず、道徳的行為ではない。自分で判断して善い事をおこなった場合それは真に道徳的行為である。だから、「道徳心」を育てなければいけない。
* 「服従」を身に付けた者は、組織において上司の命令に盲従することとなり組織不正の原因となる。この意味でも「善い事をしろ」と教えるのではなく、「道徳心」を育てることが必要。
* 個人々の倫理観が高ければ、その集団の倫理観も高くなるわけではない。個人の倫理観と集団の倫理観は別物。集団の倫理観を高めるためには、集団が自己創出＝オートポイエーシスという過程を繰り返し経験しなければならない。
* ｵｰﾄﾎﾟｲｴｰｼｽとは、たとえば、職場環境の改善を例にとると、ある男性が改善すべき点を考えた場合、男性中心の職場では「改善点なし」の結論になるようなときでも、その男性が女性とコミュニケートすることで女性の不満を理解するなら、その男性の職場環境を見る視点は変わり、女性の不満に共感して改善の必要性を訴えるようになるだろう。この訴えに他の男性も共感するならば、その集団の倫理観は向上したといえる。これがｵｰﾄﾎﾟｲｴｰｼｽであり、組織の倫理観の向上は、このｵｰﾄﾎﾟｲｴｰｼｽの不断の繰り返しにほかならない。つまり、他者への共感から自己の視点が変わり、他者のために行動すること。利他的行動が倫理的行動である。ｵｰﾄﾎﾟｲｴｰｼｽを実行するには、集団（会社、部、課）のﾘｰﾀﾞｰの適切な指導が必要。
* ｵｰﾄﾎﾟｲｴｰｼｽを経た倫理的な組織では、ﾘｺｰﾙ隠し等の不正に対して、ユーザーの視点でユーザーのために行動することが自然と促される。

以上

**＜別紙＞**

**中学校　学習指導要領　「道徳」**

**第1　目標**

　道徳教育の目標は，第1章総則の第1の2に示すところにより，学校の教育活動全体を通じて，道徳的な心情，判断力，実践意欲と態度などの道徳性を養うこととする。  
　道徳の時間においては，以上の道徳教育の目標に基づき，各教科，総合的な学習の時間及び特別活動における道徳教育と密接な関連を図りながら，計画的，発展的な指導によってこれを補充，深化，統合し，道徳的価値及びそれに基づいた人間としての生き方についての自覚を深め，道徳的実践力を育成するものとする。

**第2　内容**

　道徳の時間を要として学校の教育活動全体を通じて行う道徳教育の内容は，次のとおりとする。

**1　主として自分自身に関すること。**

（1）　望ましい生活習慣を身に付け，心身の健康の増進を図り，節度を守り節制に心掛け調和のある生活をする。

（2）　より高い目標を目指し，希望と勇気をもって着実にやり抜く強い意志をもつ。

（3）　自律の精神を重んじ，自主的に考え，誠実に実行してその結果に責任をもつ。

（4）　真理を愛し，真実を求め，理想の実現を目指して自己の人生を切り拓いていく。

（5）　自己を見つめ，自己の向上を図るとともに，個性を伸ばして充実した生き方を追求する。

**2　主として他の人とのかかわりに関すること。**

（1）　礼儀の意義を理解し，時と場に応じた適切な言動をとる。

（2）　温かい人間愛の精神を深め，他の人々に対し思いやりの心をもつ。

（3）　友情の尊さを理解して心から信頼できる友達をもち，互いに励まし合い，高め合う。

（4）　男女は，互いに異性についての正しい理解を深め，相手の人格を尊重する。

（5）　それぞれの個性や立場を尊重し，いろいろなものの見方や考え方があることを理解して，寛容の心をもち謙虚に他に学ぶ。

（6）　多くの人々の善意や支えにより，日々の生活や現在の自分があることに感謝し，それにこたえる。

**3　主として自然や崇高なものとのかかわりに関すること。**

（1）　生命の尊さを理解し，かけがえのない自他の生命を尊重する。

（2）　自然を愛護し，美しいものに感動する豊かな心をもち，人間の力を超えたものに対する畏敬の念を深める。

（3）　人間には弱さや醜さを克服する強さや気高さがあることを信じて，人間として生きることに喜びを見いだすように努める。

**4　主として集団や社会とのかかわりに関すること。**

（1）　法やきまりの意義を理解し，遵（じゅん）守するとともに，自他の権利を重んじ義務を確実に果たして，社会の秩序と規律を高めるように努める。

（2）　公徳心及び社会連帯の自覚を高め，よりよい社会の実現に努める。

（3）　正義を重んじ，だれに対しても公正，公平にし，差別や偏見のない社会の実現に努める。

（4）　自己が属する様々な集団の意義についての理解を深め，役割と責任を自覚し集団生活の向上に努める。

（5）　勤労の尊さや意義を理解し，奉仕の精神をもって，公共の福祉と社会の発展に努める。

（6）　父母，祖父母に敬愛の念を深め，家族の一員としての自覚をもって充実した家庭生活を築く。

（7）　学級や学校の一員としての自覚をもち，教師や学校の人々に敬愛の念を深め，協力してよりよい校風を樹立する。

（8）　地域社会の一員としての自覚をもって郷土を愛し，社会に尽くした先人や高齢者に尊敬と感謝の念を深め，郷土の発展に努める。

（9）　日本人としての自覚をもって国を愛し，国家の発展に努めるとともに，優れた伝統の継承と新しい文化の創造に貢献する。

（10）　世界の中の日本人としての自覚をもち，国際的視野に立って，世界の平和と人類の幸福に貢献する。

**第3　指導計画の作成と内容の取扱い**省略