**読書ノート**

2016.10.30/小林

**コンプライアンス違反事例：国際通信３社間の国際電話料金についての協議（筆者の記憶にもとづく）**

* 国際電話のKDD一社独占体制は1989年10月1日、国際デジタル通信（IDC）と日本国際通信（ITJ）による国際電話ｻｰﾋﾞｽの開始により終焉を迎えた。以下は、そのときの３社間の料金協議の経緯。
* 参入にあたりIDC･ITJの２社はお互いに「1989年10月1日に国際電話ｻｰﾋﾞｽ開始」であることは知っていたものの、申請料金がいくらになるのか動向がつかめなかった。すでに国内ｻｰﾋﾞｽに参入していた国内電話会社３社（日本ﾃﾚｺﾑ/第二電電/日本高速通信）がNTT料金の20円安で料金設定していたことからIDC担当部門（経営企画部）も対KDD20円程度の料金差でｻｰﾋﾞｽ開始するのが適当かと考えていた。しかし、ITJの意向が不明のためIDCはなかなか具体的な料金を決められずにいた。ITJも同様の状況だった。
* そこで、2社の担当役員（二人とも元郵政省）が連絡を取り担当者間で申請料金のすり合わせをすることになり、その結果、2社同一の料金で8月初旬？に認可申請した。申請日は同日で申請時間はITJ先・IDC30分後だった。
* IDCは帰社後、ITJが発表したﾌﾟﾚｽﾘﾘｰｽを見て驚いた。数か国向けの国際公衆電話料金がITJのほうが安かったから。原因は端数処理が異なったため（6秒単位料金vs10円秒数制）。そこで、IDCは急きょ郵政省に頼み込んで料金変更の申請をさせてもらった。その結果、ｻｰﾋﾞｽ開始時点では2社同一料金となった。
* その後2社は何度か値下げをしたが、事前に料金表を交換し申請料金が完全に同一であることを確認。申請のﾀｲﾐﾝｸﾞはIDC･ITJ交互に1日遅れで申請し「他社追随値下げ」の形を作った（ｶﾙﾃﾙ隠し）
* なお、KDDはほぼ毎回、2社の料金に対してさらに安いor同一料金を申請したため、IDCとITJはそれぞれ個別にKDDに対して「値差」を認めるよう要請･協議したがKDDの同意はえられなかった。（ｶﾙﾃﾙ不成立）
* ITJやKDDとの協議は料金だけに限らず通信ｻｰﾋﾞｽに関する約款の改定の際にも協議していた。３社で改定文言を協議し同一文言で認可申請していた。これは、郵政省から３社に対して規制緩和の指導があった場合や滞納者ﾘｽﾄの３社交換など３社共通の問題について３社で改定文言を協議した場合があった。
* 当時、IDC担当部門において独禁法遵守の意識は低かった。そのGLは違法の可能性は認識していたものの、料金協議をしなければ自分の仕事に大きな支障が出ることもあり、深刻な懸念をもっていなかった。ITJと「国際電話料金は大幅値下げが続いているので公取は目を付けないだろう」などと話した記憶がある。
* 違法行為の実行･継続の背景･原因としては、(1)社長以下関係役員の了解あり、協議の実務責任者は担当役員・部長であったのでGLは法的責任が問われたとしても軽微であろうと考えていた。「赤信号みんなで渡ればこわくない」の集団心理であったように思われる。(2)約款の改定文言でも３社協議しており、またﾄﾗﾌｨｯｸ･ﾃﾞｰﾀの３社交換もおこなっていたので３社間の協調が普通のことに感じられていたため、料金協議もそれほど「不適切なこと」とは感じられなくなっていた。(ゆでカエル状態か？)

「KDD」の画像検索結果　　

**社会心理学**

1. 岡本浩一「無責任の構造　ﾓﾗﾙﾊｻﾞｰﾄﾞへの知的戦略」（PHP新書、2001月1月）
2. 岡本浩一「権威主義の正体」（PHP新書、2005月1月）
3. 岡本浩一「属人思考の心理学　組織風土改善の社会技術」（新曜社、2006年3月）

* 著作： (1)「職業的使命感のマネジメント ノブレスオブリジュの社会技術」（新曜社）、(2)~~「無責任の構造」（PHP新書）~~、(3)~~「権威主義の正体」（PHP新書）~~、(4)「会議を制する心理学」（中公新書）、(5)「会議の科学 健全な決裁のための社会技術」（新曜社）、(6)~~「属人思考の心理学 組織風土改善の社会技術」（新曜社）~~、(7)「ﾘｽｸ心理学」（ｻｲｴﾝｽ社）、(8)その他茶道関係



* 上記三冊はそれぞれ心理学の観点から組織的なｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ違反の原因と防止策を解説したもの、とても参考になる、内容が重複するので三冊まとめて以下に要旨を記す。
* まず、要旨をひと言でいうと：
* 企業不祥事の原因として「閉じられた組織」とか「閉鎖的な企業風土」等が指摘され、その解決策として「風通しのよい企業風土を構築する」等が提言されることがよくあるが、「閉じられた」や「閉鎖的な」に定義が与えられてないうえその解決のための「風通しのよい」にも定義がない。これでは具体的になにが問題でそれを具体的にどのように解決すればよいのかが見えてこない。問題の解決には問題の正確な定義が必要である
* 企業の不祥事の原因は「無責任の構造」であり、これは社会心理学でいうところの(1)権威主義と(2)属人思考から成っており、その理論的背景には(3)同調と(4)服従がある（ともに心理学の用語）。
* 企業における権威主義と属人思考の程度は測定することができ、本書では権威主義と属人思考への対策として不祥事防止の具体策を提言している。
* (1)権威主義：「部長がやれと言ったのだからつべこべ言わずにやりなさい」、中身の適否ではなくある人物の権威に依拠してあることへの同調や服従を求めること、「人事部で決めたことなのだから・・・」も同じ、この種の言動が繰り返されると権威主義が組織文化となり、中身を吟味せずに理不尽な決定に従うようになる、権威主義の弊害が極端な形であらわれたのがユダヤ人大量虐殺（推計600万人）、権威主義は企業においては属人思考という形で出てくる、「部長」「人事部」は権威であると同時に人物・人物の集団なので権威主義は属人思考にむすびつく
* (2)属人思考：「〇〇さんが提案しているﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄなら賛成しよう/反対しよう」、中身の適否ではなくどの人物に関係するかによってあることへの同調や服従を決定すること、「経理部が提案しているﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄなら・・・」も同じ、属人思考的傾向のある人どうしでは賛成/反対の貸し借りがおこなわれる、すなわち「前回〇〇さんはわたしの提案に賛成してくれたので、今回は彼の提案に賛成してあげよう」、属人思考的な上司は「〇〇君がﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ･ﾘｰﾀﾞｰなら安心して見ていられる」と細部のﾁｪｯｸがおろそかになり、「〇〇君ならそんなことぐらいわかっているはずだ」「〇〇君が見落とすわけがない」と人物への過度の信頼で問題を自己の中で打ち消してしまう、問題発生に対処するときには「人物」に着目して犯人探しをする傾向が強く「ことがら」に着目して原因追及することがおろそかになる、などなど属人思考には様々な弊害がある
* (3)同調：人間は他の人たちの意見に同調しやすいことが実験によって確かめられている、逆に言うと集団の中で一人だけ「反対！」と主張しつづけることは心理的抵抗が強く困難である
* 実験の概要：ある紙に描かれた三本の直線のうち、別の紙に書かれた線の長さと同じものはどれか答えるという実験、この実験を被験者一人だけでおこなうと全被験者はほぼ全問正解したが、サクラ7人がまじった集団（8人）でおこなうと全問正解していた被験者もサクラの故意に間違った回答に引きずられて間違った回答に同調するようになる



　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　[アッシュの同調実験]

* (4)服従：人間は理不尽な命令であっても服従しやすいことが実験によって確かめられている、逆に言うと理不尽な命令であっても命令拒否は心理的抵抗が強く困難である
* 実験の概要：サクラにいくつかの単語のペア（「fishとcat」のような）を記憶させてそれを答えさせる記憶ﾃｽﾄをおこない、誤回答の場合はサクラに対して電気ｼｮｯｸを与えるため別室にいる被験者にボタン押下を命じ、誤回答するたびに電気ｼｮｯｸを強めていったが、過半数を超える被験者（26人/40人）は「危険・激烈なｼｮｯｸ420V」と表示されたﾎﾞﾀﾝを超えて「450V」の最高電圧までﾎﾞﾀﾝ押下の命令に従った、残りの14人も300V以上のﾎﾞﾀﾝ押下に従った、なお電気は通じていなかった、がサクラは演技で壁をたたいて苦痛を表した

ドンドン

🗧

被験者

サクラ

押せ！

ギャー！

単語

　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　[ミルグラムの服従実験]

* 同調について要注意なのは、あいまいな問題ほど同調性は高まるということ、つまり判断困難な複雑な経営課題ほど同調性が高く、判断に迷っているときに誰かが解決策を提案し（「こうすべきだ！」）それに何人かが賛同すると（「私もそう思う」）他の多くはその解決策を非倫理的だと疑問に思っても付和雷同しがちである、別な言い方をすると何人かが賛成している解決策に対して反対を主張するのは心理的な抵抗が強い
* 権威主義的性格の人は「認知的複雑性」が低い傾向にある、つまり複雑な問題を複雑なまま認識することが不得意で複雑な問題を自己の信じる「教条」にもとづいて単純化して理解してしまう、たとえばﾄﾞﾅﾙﾄﾞ･ﾄﾗﾝﾌﾟ大統領候補の例でいえば「テロ防止のためｲｽﾗﾑ系外国人の入国を禁止する」、問題を単純化して理解しているから単純な解決策が出てくる、おそらく背後には「問題あるモノは排除すればよい」という考え方＝教条があるのであろう
* 権威主義と属人思考の測定方法、および不祥事防止の具体策については省略（該当部分のコピーあり）

**仏教関係 ： 親鸞の悪人正機説と他力本願**

1. 吉川英治「親鸞」（原著：昭和10年新聞連載、「吉川英治全集14」講談社、昭和55年）
2. 梅原猛「親鸞「四つの謎」を解く」（新潮社、2014年）
3. 山折哲雄「法然と親鸞」（中央公論新社、2011年）
4. 佐々木正「親鸞・封印された三つの真実」（洋泉社、2009年1月）
5. 山折哲雄「悪と往生－親鸞を裏切る『歎異抄』」（中公新書、2000年1月）未読

* 浄土真宗の開祖･親鸞の(1)悪人正機説と(2)他力本願の思想は現代にも影響を及ぼしているのではないか？
* 浄土真宗は(1)日本最大の宗派、(2) 妻帯肉食OK、親鸞は二度結婚した、(3)男･女は阿弥陀の前において平等→梅原：日本で近代国家成立の一つの要因（他派は基本的に女性蔑視で女人禁制）、(4)親鸞は救済される悪人に例外を設けなかった（法然は親殺し、聖人殺し等をした悪人は救済の対象外と考えていた）
* (1)「善人なおもて往生をとぐ、いわんや悪人おや」：人間はすべて煩悩をもった凡夫（悪人）であり善人（煩悩から解放された人）にはなりえない、阿弥陀の本質は悪人を救うもの、悪人だからこそ救われるのであって善人が救われるのはあたりまえ、悪人であることを自覚して阿弥陀の慈悲にすがりなさい。(2)「他力本願」：人間のできることはたかが知れているのだからただただ阿弥陀の慈悲にすがりなさい、つまり阿弥陀による救済への全面的･積極的な信頼（絶対他力）、その救いに対する感謝として「南無阿弥陀仏」と唱えよ（念仏）、救いを求めて念仏するな、なぜならそれは阿弥陀の救済を信じていないことになり絶対他力に反する、何にもしなくても阿弥陀は救ってくれるのだから阿弥陀に感謝せよ＝念仏せよ（報恩）。

[親鸞、1173-1263年]

**CiNii論文ﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽの検索結果から**

1. ＠新田 健一「内部告発の社会心理学的考察 (特集ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽと労働関係)」 日本労働研究雑誌 46(9), 24-32, 2004-09

* 新田健一は7月の研究会で報告した「組織とエリートたちの犯罪 」（2001年）の著者、昭和女子大名誉教授
* 内部告発の制約要因：(1)日本人の集団帰属意識は以前より低下したが組織内での情緒的相互依存関係から抜け出しておらず内部告発は「身内への裏切り」になる、(2)告発者はこの罪悪感＋組織の報復も覚悟しなければならない
* 不正を見逃す組織人格：(1)組織あっての自分という組織との一体感が強い人、(2)報復と生活の経済的基盤を失うことへの恐怖を強く感じる人→見ぬふりをしがち、その結果実際に見ぬふりをすると、その自責の念は「組織を裏切れない」という情緒的合理化で希薄化する。公共的視点から企業活動を見る目を失った者は悪を客観視できなくなる
* 告発の動機：(1)社会正義、(2)私的怨恨、(3)愛社精神、(4)派閥抗争
* 告発者の心理経過：(1) 悪への感情的抵抗段階、(2) 自己同一性をめぐる心的葛藤段階、すなわち自己の人格の中心部を支えてきた｢超自我｣＝良心を傷つけることによって｢自分が自分であるための最も大切な部分｣(中心的自我) を失ってしまい、その結果として｢自己同一性の拡散｣(ある種の人格破綻) を招くことになる、(3)決断の段階、逡巡・模索をへて通報を決断し実行、(4)忍苦の段階、ここでは匿名の告発者が特定される恐怖を味わい、告発が不発に終わる･違法性なしに終わるという悲劇的結末への恐れに悩まされる、自己の気力と家族の支えが必要、(5)予後の段階、周囲の「告発者？」との疑惑の視線の中で企業から有形無形の報復に耐えなければならない
* 告発者のその後の行方：米国の10人の告発者の追跡調査（1983年）｢組織上部から中傷や誹謗を受けるのは普通だし、官庁、企業、大学のいずれであっても、上司の攻撃に屈せず自分を捨てずに内部告発するには、無能呼ばわりや不忠実のレッテルを貼られることにも十分に耐えられねばならない｣と述べている｡いわんや日本においておや。ただし、米国の10人のうちの大部分は再就職・個人事業で職を得ており、寛容な社会であることがうかがえる。

1. ＠渡辺聡（静岡県立大）「ﾈｯﾄﾜｰｸ型の集団は集団思考症候群を避けえるのか？－自己ｶﾃｺﾞﾘｰ化および社会的ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨｰの観点から」社会経済ｼｽﾃﾑ学会機関誌　1998年10月　No.17

* 集団思考症候群（集団浅慮）とは、会議で経営課題等の意思決定をする場合ﾘｽｸの高い解決策･極端な解決策を選択する傾向にあること（例・ﾘｽｸ高：ｽｰﾊﾟｰの巨大店舗の全国展開、極端：豊洲の敷地全体に4.5mの盛り土をする）
* 「ﾈｯﾄﾜｰｸ型の知識生産集団」も集団思考症候群を避けられない（ﾁｬｯﾄ型会議か、説明なし）、なぜなら人間は「自己ｶﾃｺﾞﾘｰ化」するものだから、これは自己を「現場の人間」「本社の人間」「ｴﾝｼﾞﾆｱ」等に自己を類型化してとらえ、その類型にふさわしい思考･行動をとろうとすること、この自己ｶﾃｺﾞﾘｰ化は社会的ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨｰを確立し、この社会的ｱｲﾃﾞﾝﾃｨﾃｨｰとしての自尊心を満足させるため類型的な思考･行動を極端化する、これはﾈｯﾄﾜｰｸ型集団における個人々でも避けられない、したがって意思決定の様式に応じた対処策の検討が必要（会議のﾙｰﾙが大切→上記岡本浩一を参照）

以上