

内部告発と組織不正の心理

岡本 浩一

2017年9月25日発行 (Ver. 1.0) ●発行元: ちとせプレス

組織による不正が、内部告発により明らかになる事件があとを絶ちません。なぜ組織不正が生まれるのでしょうか。内部告発とはどのようなものなのでしょうか。社会心理学、社会技術がご専門の岡本浩一教授に話を伺いました。

Section 1

どのような人が内部告発をするのか

— 内部告発とはどういうものなのでしょうか。

内部告発とは、組織の成員によって、違法行為や倫理に反する行為を、第三者に通報することです。組織に現在所属する成員だけでなく、過去に所属した人も含みます。通報先の第三者とは、組織内部の上司や、担当部署、組織トップの場合もありますし、外部の監督官庁や司法当局、マスメディアの場合もあります。「告発」というと、ややネガティブな印象を与えるので、内部申告という言葉も使われます。英語圏ではホイッスル・ブローイング (whistle-blowing) と言います。「警笛を鳴らす」ということです。

内部申告は、ある程度仕事のできる人、能力の高い人、自分のことを仕事ができと思っている人がします。仕事ができない人はあまりしません。

— 仕事のできない人には、内部申告はしにくいということでしょうか。

それは、内部申告全体の分母をどう考えるかによります。私はいくつかの会社で内部申告があったものはすべて読みます。その中で重要な申告については、筆跡をわからないようにして、トップの人に教えてあげ

ることがあります。例えば、ある食品会社では内部申告の件数は多いのですが、ほとんどのものが愚にもつかない、でたらめなものや告げ口のようなものです。そういうものも内部申告の分母に入れると、話は違ってきて、必ずしも優秀な人がするとは限りません。しかし、会社にとって大きなインパクトのある内部申告については、優秀な人がすることが多いのです。もっとも、そういう申告は大きな会社でも1年に1つありません。

内部申告をする人がどのような人かということ、ミセリという研究者が分析をしていて、拙著『内部告発のマネジメント』⁽¹⁾の中で取り上げています。その分析でも、内部申告をする人の能力は高く、自己評価も高いことが明らかにされています。日本でも、2002年に東京電力が、福島原子力発電所でシュラウドという部品のキズを隠していた事件がありましたが、それが明るみに出たのはケイ・スガオカというアメリカ人技師の内部申告でした。東京電力がシュラウドにキズがあったのを放置していただけでなく、検査報告書を書き直させた事件です。ケイ・スガオカという人が当時の通商産業省に手紙を送り、それで発覚しました。拙著『リスク・マネジメントの心理学』の第11章⁽²⁾に詳しく書いてあります。

私はこれはと思った人にはなるべく会うことにしているのですが、ケイ・スガオカにも会いました。他にも、1970年代にトナミ運輸の価格カルテルを内部申告した串岡さん⁽³⁾ともお会いして、いまでも手紙のやりとりがあります。2人とも、自分の能力を高く見ていました。能力の低い人は、問題もあまり感じないのではないのでしょうか。

内部申告の特徴

最近の、文部科学省の前事務次官である前川さんの



申告には私もびっくりしましたが、この事件は内部申告というものの典型的な進行を辿っています。普段、私は何万件と内部申告を読むのですが、そのときに内容を見極めるコツがあります。それは、記述の内容が具体的かどうか、日付、図面があるか、といったことです。

ケイ・スガオカの場合も、こういうところにこういうキズがあると具体的に書かれていました。このときは、複数の案件があったのですが、彼は1件ずつ小出しに情報を出してきました。例えば、東京電力が検査を業者に発注したところ、検査をした人は「ここにキズがあります」と出してくる。そうすると、その納品書を拒否して受け取らず、お金も払わないわけです。他には、和英対訳になっている検査報告書の英文には正確に書いてあるのに、和文はそこを訳していないなどということもありました。ぱっと見では同じように見せかけて、これで納品したのです。英文だけなら責任を問われまいだろうと知恵を働かせた人が東電側にいたのでしょうか。英文からも削除してあった箇所もありました。そうしたディテールを、ケイ・スガオカがきちんと書いていました。申岡さんの場合もやはり詳細に書いていました。

前川前事務次官の話の何が典型的かという点とまず、「自分が見た書類と同じだ」と、話が具体的だったことです。事務次官になったほど能力が高い人だということも典型的です。内部申告した後に何が起るかというと、社長が人事調書を調べたりします。そして小さなキズを見つけて「こんな奴が言っていることが本当のはずがない」となるのです。文部科学省の事案はまだ進行形ですからわからないのですが、「いかがわしいパーに行った」と官房長官が言い始めて、発言の信憑性を落とそうとしました。品がない話です。それを言わなければいけないくらい、真に迫っていたのではないのでしょうか。

内部申告をする人は能力が高いのですが、自己評価

はもっと高いです。もともと不満をもっていて、不満が高じたときに申告をします。ケイ・スガオカの場合、ことが起こってから最初の手紙まで2年半もかかっています。我慢をしていたわけですね。そうしたときにボーナスの評価が低かった。会社を辞めようかとも思いはじめたりしたタイミングで、内部申告に踏み切るわけです。多くの内部申告が、そういうパターンです。直前に、本人の不満が高まる何か起きています。

とはいえ、だからといって、それがガセであるわけではない。私はいくつもの会社の顧問をしています。口を酸っぱくしていうことは、どんな人が言ってきたとしても、侮ってはいけないということです。本当かどうかは文章の書き方をよく見ればわかります。

内部申告者への風当たりの強さ

— 社長たちは内部申告をどう受け止めるのでしょうか。

社長は受け入れられません。先ほどあげた『内部告発のマネジメント』にも階層別に、内部申告する人への態度の調査結果を載せていますが、社長のすぐ下の役員クラスはまあまあポジティブですが、社長は大嫌いで、組織を壊す人だと認識しています。本当であってほしくないということもあるとは思いますが、最初から申告した人を敵だと思っています(図1)。

— 社長は自分の組織にそんなことが起きるはずがないと思っているのでしょうか。

どうでしょうね。仕事をしている人なら、そういうことが起きるとわかると思うのですが。何年も社長をしていると、気持ちの中に油断が生じるのではないかと思います。人間は衰えますからね。

— 内部申告した人へのまわりからの風当たりの強さについて、この本にも書かれていました。

日本はそうした風当たりが強いですね。家族関係や配偶者との関係が壊れたりもします。内部申告が直接の原因かどうかはわかりませんが、その後昇進が止まって30年間働くこともあるわけです。給料も上がらず、田舎だとまわりの人にも「あの人は万年係長だ」と知られたりします。子どもも幼稚園や学校に通いますし、家族はそういう社会に生きていますから。夫婦関係が壊れることはあります。

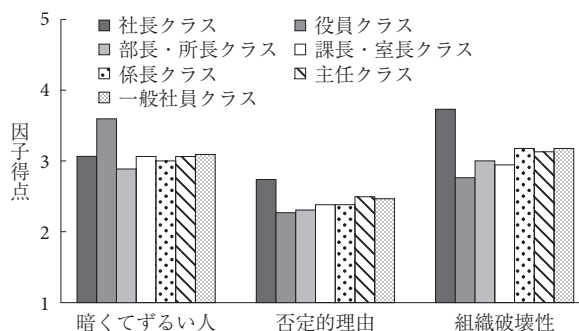


図1 職位による内部申告への否定的態度の相違 (4)

— 内部申告をした人は後悔することもあるのでしょうか。

アンケートのデータを見ると、後悔していないように出てきます。しかし、私は後悔をしているところもあると思います。後悔しているから、そうしたアンケートに、強く「後悔していない」と答えるのではないかと。でもそれは自然なことだと思います。

『内部告発のマネジメント』は「組織の社会技術シリーズ」(新曜社)の1冊ですが、このシリーズでは会議、属人思考、内部申告、職業的使命感のテーマを不祥事防止の段階として取り上げていて、その中で内部申告は最後の砦です。組織を運営する人間は、会議、組織風土、職業的使命感などで不祥事が防止されるようにするべきで、内部告発されるような事態が起こらないようにすべきなのです。そこに至る前に、気づく仕組みをつくらなければいけない。

社長のもとに、本当らしい内部申告が出てきたときには、まずは「しまった、これまでの措置が悪かった」と思うべきなのです。社員たちがその会社の中で仕事を失うリスクを感じずに、そうしたことが言える仕組みをつくるべきなのです。

文献・注

- (1) 岡本浩一・王晋民・本田・ハワード素子(2006).『内部告発のマネジメント — コンプライアンスの社会技術』新曜社
- (2) 宮本聡介・岡本浩一(2003).「東京電力検査報告隠蔽事件に見る社会的フェイル・セーフ・システムの課題」岡本浩一・今野祐之編『リスク・マネジメントの心理学 — 事故・事件から学ぶ』新曜社, pp. 291-320.
- (3) 内部申告のあと、串岡氏はトナミ運輸に30年近く研修所での仕事を命じられた。2002年に同社を相手取り、損害賠償と謝罪を求める裁判を起し、地裁は1365万円の支払いを命じる判決を下した(控訴審で上乗せした金額の賠償金を串岡氏に支払うことで和解)。
- (4) (1)を参照。

内部申告への組織の取り組み

— 組織や企業は、内部申告にどのように取り組んでいるのでしょうか。

大きいところでは、内部申告のための仕組みをつくっているところが多いです。弁護士事務所と提携していて、そこに連絡をとれるようにしているところもあります。内部申告を吸い上げる仕組みはある程度あるのですが、内部申告が出てから先のやり方が成熟していないように見えます。

— 大きい組織でも1年に1件あるかどうかくらいというお話でした。

2万人くらいの組織で、1年に1件あるかどうかです。たとえば、食品業界はもともと問題が起こりやすいのです。材料が日が経つと悪くなるから、ある日に価格がゼロになります。買ったたく方は時間をかけながら買ったたくんです。きつい世界ですよ。倫理的にやりにくい構造があるわけです。鉄鉱石は時間が経っても鉄鉱石ですが、食品はそうはいかない。私がお相手をしている会社は非常に努力しておられて、ずいぶんよくなってきています。

一番いいのは、会議がきちんとしていて、会議でいろいろな問題が摘み取れて、内部申告のようなことに至らないことです。会議がちゃんと機能するためには、組織風土の管理が大事だということになります。

組織不正の起きやすい組織風土

— 属人思考

— 組織風土のお話がありましたが、どういった組織で不正が生じやすいのでしょうか。

私の言葉で言うと、組織風土として属人思考が強いところですね。属人思考は権威主義の1つです。ヒトラーが戦争を起こして、ユダヤ人を全員虐殺しようという無茶苦茶なことが起こったわけですが、あれが権威主義です。権威主義が日本の企業社会にある程度適応した形で生まれ変わったのが属人思考です。

属人というのは、例えば仙台に工場をつくる案件があったときに、「仙台立地案件」と呼べばいいところ

を、「岡本プロジェクト」と呼んだり、「岡本会議」と人の名前をつけたりすることです。誰が関わるかというのは、もちろん案件の属性の1つなのですが、人的な事柄のウエイトが思考や意思決定の中で不釣り合いに大きくなることを属人的というわけです。日本の企業を見た場合に、属人性をゼロにしたら企業はもたないわけで、ある程度属人的でない仕事にならないのですが、あるレベルを超えて過剰な属人思考になると、急速にいろいろな問題が起こり始めます。適当なレベルとその過剰なレベルの幅がけっこう小さいのです。

— どうなると属人思考が高くなるのでしょうか。

学問的なことを現場におろして言うとは、意見の貸し借りが起こるとダメです。

会議で自分が案件を出して、まわりがその案件を無理じゃないかと思っているときに、誰かが後押ししてくれて通ったとする。その人が別の案件を出したときに、恩があるから助けてあげよう、と考えてしまう。本当はそれではいけないわけです。どちらもプロとしての客観的な判断であるべきなんです。プロであれば、自分の友人の案件に反対して、会議が終わった後その足と一緒に昼飯を食べられなければいけないんですよ。日本はそういうことはあまりありませんが、外国ではよくあります。昼飯が食べられないにしても、「鶴の恩返し」みたいに、先月恩を売ってもらったから、今月返さなきゃというようなことがあれば、もう組織として坂を降り始めます。

意見を戦わせるのは、科学的な態度でやればいいのです。貸し借りのように考えるというのは、意見の賛成・反対を私物化していることになるわけです。意見の私物化が起こるとダメですね。

ですので、行儀のよいところはダメですね。意見を戦わせずに、シャンシャンと終わるのがよい会議だと思っていて、ちょっと質問すると根にもつのではダメです。

そういう組織風土だと、不正が起きやすくなります。反対すべきときに反対しないわけですから。

属人思考があると、会議以外にも、中元や歳暮を届けるとか、ゴルフに連れていく・連れていかない、二次会に行く・行かないといったことが仕事に直結してきます。

— 先生はいろいろな組織の方と話す機会があると思いますが、組織風土はすぐにわかりますか。

わかります。経営者や現場の人と話すと、組織風土のよい会社と悪い会社とで明らかに差があります。昔、九州電力で起きたやらせメール問題の調査のために第三者委員会が招集され、私が委員のひとりだったのですが、そのとき、私が作成し、(株)ビジネスコンタクトが実施している「企業ドック」を九州電力に受けさせたのです。その結果を結果どおりに客観的にマスコミに発表してマスコミなどから袋叩きにされたことがあります。九州電力は私の企業ドックで組織風土が健全という結果でした。それは、アンケート調査のような手法で計算して組織風土が数値表現で出てくる客観的な手法なのですが、そのときも検査する前からいい数字が出るだろうと予想していました。というのは、日ごろの職場を見ていても、九州電力の人は自分の上司への反対意見を臆さず口にします。そういう場面を何度も見ていました。ですから、少なくとも当時は、九電の組織風土はよかったです。その後、企業ドックを受けておられないので、現状がどうかということについては、データがありません。いま、電力会社は原子力発電ができないから経営が厳しく、経営が苦しいと、風土が悪くなる傾向が出てくるかもしれません。心配しています。

組織風土をよくするには

— 組織風土をよくするには、どうすればよいのでしょうか。

会議のルールをしっかりと決めて、会議に則って、そこできちんと議論して意思決定することです。あと、日本の場合には上に立つ者が根にもたないように努力することです。ですが、これはなかなか難しいことです。

私は多くの組織を見て、組織風土の社会心理学的測定もしてきました。一般論としてあまりよくないところは狭い地方に根を張っている金融機関です。そういうところでは、縁故採用の比率も大変高く、最大顧客が、新入社員の父親だったりします。そして、住んでいる近くで働いています。生活と仕事と縁故の全部が一緒くたになります。それは、ビジネスモデルが属人に依存する仕組みです。改善の見通しがなかなか立ちませんので、そういうところは厳しいです。

— 属人思考にも構造的なメリットや理由があるのですね。

属人思考の方が意思決定が速いですから。決定内容

が正しくないかもしれないけれど速い。企業の場合、意思決定が正しいか正しくなかったかはすぐには結論が出ないことが多いですが、速いか遅いかはすぐにわかります。

組織的違反と個人的違反

— 一方で、手続きを重視しすぎる組織もあります。そういうところでは不正は起きにくいのでしょうか。

そういう冷たい感じの組織もありますね。そういうところでは、組織的違反ではなく個人的違反が増えます。例えば夜まで一所懸命に仕事をして、会社のタクシー代で帰りたいのに、「この時間ではダメです」と言われそうだとすると、お客さんが来たことにして、お客を送ったことにして届けを出すというような個人的違反をするわけです。

個人的違反では、利害が「個人」対「組織」ですが、組織的違反では、利害が「組織」対「社会」です。個人が自分の所属集団に怒りをもったときは個人的違反をします。そこが難しいところです。組織的違反と個人的違反は関連しません。相関はしないのですが、個人的違反をあまり抑えすぎるポリシーをとると、間接的には組織的違反が増える傾向があります。論文にも書いていませんし、証明もしにくいことなのですが、個人的違反を厳しく取り締まると、もっと大きい爆発的な組織的違反が起きる傾向があると思います。

たとえば、個人的違反に関するまずい案件が出てきて、懲戒にしようかという話があったときに、どうするか。私はときどき、「片目をつぶりなさい」という言葉を使います。両方の目で見ないで、見て見ないふりをしろ、と。

組織的違反と個人的違反を両方なくすることはできないのではないかと思います。大きい組織だと違反はゼロにはなりませんから、経営者の立場に立てば、どちらを我慢するのかという判断になるのだと思います。

そこは心理学者と倫理学者の違いかな。私も倫理学者の知り合いはいませんが、「人間は真っ白でなくてはいけない」と言われたら、組織が維持できないと思います。いくらか清濁を併せ飲まないといけません。ですから、組織としてどういう「濁」だったら飲むのかということを決めなければいけません。



Section 3

組織によってどのように違うのか

— 自分の組織風土がどのようなものかは気づきにくいようにも思いますが、どうすればわかるのでしょうか。

大きい会社の場合、支社によって風土がかなり違うことがあります。地域差もありますし、関西と関東も違います。例えば同期入社の課長同士がいて、出張の際に夜お酒を飲んだりするときに、ぼろっと出る話に、「おやっ」という要素があつたりします。違いが見えてくるわけですね。私のようにいろいろな職場の風土を見てきていると、すぐにわかりますが、毎日同じ職場でノルマがあつて仕事をこなしていると、そういうことを感じなくなるのではないのでしょうか。全国から集まる研修のようなもので、横断的に集まる機会がありますが、そういうときに気づききっかけがあつたりします。

— 会社の大きさでも組織風土に差があるのでしょうか。

会社の大きさで、どういう種類の不正が起きやすいという傾向はあります。個人的違反でも、どういう種類のものが起きやすい、起きにくいということはあります。拙著『職業的使命感のマネジメント』⁽¹⁾に、消防士の職業的使命感の研究が載っています。消防署はその地域の人口の多さで規模が決まっています。大規模消防署、中規模消防署、小規模消防署とあります。そこで、関東と関西の大規模消防署、中規模消防署、小規模消防署で、どういった違反が起きるかデータをとりました。それを見ると、規模によって違反が違い

ます。全般的に小規模の方が、いろいろなものが容認されやすく、箝口令もしきやすい。箝口令をしくことができるということは、組織的違反が起きやすいわけです。

コミュニケーションの仕方を変える

この人が上司として赴任すると風土が悪くなる、ということがあります。コミュニケーションスタイルに問題があるわけです。

逆にこの人が行くと、うまくいくという人もいます。

風土が悪い部署の現場責任者を集めて研修をしたことがあります。コミュニケーションの傾聴の技術を実習すると、それらの部署の風土がかなりよくなります。ですので、いま傾聴の技術の研修を重視しています。

トレーニングで部下とのコミュニケーションがよくなり、関係が変わると風土が変わってきます。傾聴の研修では1年に3回合宿をします。最初は、家族1人だけに対してコミュニケーションの仕方を変えます。全員に対して変えたとわからなくなってしまうから、子どもが2人いたら、片方だけ変えるわけです。そうすると、その子どもが反発しなくなってくる。

1カ月したらまた来てもらって、どういうふうに変えたら子どもがどう変わったか、例えば子どもが家でご飯を食べるようになったとかを話してもらいます。次のステップは妻を含めて家族みんなに対してコミュニケーションを変えてもらい、それと同時に職場で2人を決めて変えることにします。決めるだけでなく、それを想定してトレーニングをするわけです。

3回目に来てもらったときに、家族がどうだったか、そして自分がどうなったか、ということ話し合ってもらい、次に職場でどうだったかを話し合ってもらいます。いきなりやると、全部失敗することもありますから、数人だけコミュニケーションの仕方を変えるわけです。それでいけそうだとしたら、職場全員に対して変えてもらう。

時間的に余裕がある年度だと、もう一度来てもらって、職場でどうしてもやりにくい相手は誰か、どんな人で、どうしてやりにくいのかを話し合ってもらいます。だいたいパターンがありますから、それを想定したドリルを用意していて、それに沿ってロールプレイをしてもらいます。それをやると劇的に変わります。みんなが一番言うのは、家族との関係がよくなったということです。

まず1人だけにやることによって、効果を確認められ、自分の何が変わったかが見える。さらに、どうし



ていままで自分にそれができなかったかもわかる。にらみをきかせていたかったとか、子どもに親をばかにしてほしくなかったとかに気づくわけです。指導では小手先から指導しますが、コミュニケーションは小手先だけで変わるわけではありません。小手先から指導することによって、もっと大きい人間としてのあり方の問題に気づいていく。同じことを職場でもするわけです。小手先だけで変わっているわけではなく、上司として成長しているわけです。

— 1年くらいかけないと変わらないのですね。

1年かけて変わったんだけど、半年したら元のスタイルに戻ってくることもあります。やった人は効果があったと感じているようだけれども、コンスタントに訓練しないとダメですね。

トップが言うてはいけない言葉

— そういう研修が、組織風土をよくしていく1つのやり方なわけですね。

あと他に、トップの人に口を酸っぱくして言うことがあります。

最近の東芝の事例では、社長が「チャレンジ」という言葉を使って、3日で売上を1つの部署で100億伸ばせと言いましたね。そんなことができるはずがありませんから、間接的に数字の操作を指示したようなものですが、それは問題外としても、社長がチャレンジと言っではいけなかったのです。

社長がもっと利益を出せとか、経費を削減しろとか、公に言っではならない。これを口を酸っぱくして言っています。思うのはいいけれど言っではいけない。社長もこれに納得するのは時間がかかるみたいです。部長や局長が言うのはかまわないのです。

会社は人事競争などいろいろな競争があると思いますが、共通する1つの論理は「直接間接に儲けを生んだ人が報われる」ということです。儲ける工夫や節約する工夫のうまい人が、自然と上に来る。そのことが会社の大きいハンディキャップになり、リスクになるわけです。だから、一番上だけはそれを言うてはいけないう。言ったとたん内部申告が社長のもとに来なくなりまう。

内部申告が社長のもとに来なくなったら内部申告がなくなるのかといたらそうではなくて、業界団体に行ったり、マスコミに行ったり、政府当局に行ったりすることになる。「数字を上げろ」と言いたい気持ちは百もわかるけれども言うてはならない。儲けが欲しいと顔でじっと見るのはかまわないけれども、言葉にしてはいけないう。局長が話す横で、肯きながら黙っているくらいはいいですが、自分の口で言うてはいけないう。コンプライアンスというものはそういうことだと思いまう。

昔だと相談役がそういう役割を果たしていたのだと思いまうが、いまは経済産業省も相談役という職位に否定的ですね。昔は取締役の相談役もいまう。いまは会長でやめてもらうように、ということになってまう。ですのう、いまは社長が言わないようにしないといけないうですね。それを言った途端にコンプライアンスができなくなる。

— 東芝はそれができていなかうた。

東芝の場合はそれが10年も20年も続いていたわけです。最近では東芝が規模では大きかうた。東芝は倒産するリスクもまだありますからね。株式や決算の報告書も全部ウソだったわけで、資本主義の前提を守っていまうせん。

文部科学省の問題は、事実がまだわからない。忖度だけであれば、法的に問題はないです。そもそも忖度というものはもともと好ましい言葉として使用するのに、悪い言葉になってしまいまうた。

— 文部省の件の評価はまだ難しいと思いまうが、私怨なのか社会的正義からの行動なのかが見えにくいところもあります。

それは両方なのでしょうね。両方なのだと思いますが、一般的判断として言うると、事務次官が公益通報をしなくてはいけなくなっているというのが問題なのではないのでしょうか。もともと、特区はけしからんとい

う考え方が役所にはあるわけです。確かに、教育畑に特区はなじみません。私は大学人として、文科省の有識者委員会の委員なども務め、文部行政にはある程度参加して来まうた。その経験から私見を言うると、教育界で特区はやらないのがいいと信じていまう。一時期、会社法人立のロースクールがありましたが、1つ残らずダメになりました。日本の行政はそれなりに自然淘汰に耐えてきていまうから、規制もあまり不自然なものではなくてきていまうた。そういう意味で、規制性悪説に私は組みしまうせん。とってつけたように5年の特区と言われても困るんじゃないかな。

■ 文献・注

- (1) 岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄 (2006). 『職業的使命感のマネジメント — ノブレス・オブリエの社会技術』新曜社

Section 4

■ 日本は属人思考・権威主義に傾きやすい

日本の政治文化は属人思考になりがちな文化だと思いまう。第二次世界大戦のとき、ドイツ、イタリア、日本が「枢軸国」と言われましたが、この3つの国は、アメリカやイギリスとは違って、権威主義的文化をもっています。子どもは父親に殴られるなど親子関係が権威主義的ですし、学校の先生と生徒のあり方もそうです。アメリカの学校に行くときずいぶん違ってびっくりしまう。権威主義をゼロにしないではいけないうとは思わないのですが、放っておくと日本は権威主義の方に行きがちということはあります。

昔、私がオレゴン大学にいたときに娘が現地の小学校に行っていて、親のボランティアが子どものフットボールのコーチをするのを見学したことがあります。親がフットボールのコーチをしていて、フロントのポジションのメンバーを集めて教えていまうと、後ろのポジションの子どもたちが近くのネットに昇り出したりする。フロントのメンバーへの話が終わったら、後ろのポジションのメンバーにネットから降りて集まるように呼ぶところから始めなければいけないう。全部がそのような感じですよ。授業で起立・礼・着席なんてありませんし。

日本だと給食を食べるときも、みんなが用意できるのを待って「いただきます」と言うでしょう。アメリカではそんなことはありません。日本人はみんなそろって「いただきます」と言うて食べた方がおいしいと

思うところがあります。細かいところを権威主義的にした方が落ち着くところがあるのです。組織も、欧米以上に権威主義的にやっている方が気持ちいいところがあります。それが文化としては強みの面にもなると思います。

『海賊とよばれた男』⁽¹⁾という映画がありますが、あれは映画としてはよくできていて、元の小説を率直に反映しています。あの映画で、後発の石油会社が他社を抜いていくときに、社員を仲間だと言って夜も昼も関係なく働かせ、「親分のために」というのが美談みたいになっている。私はしらけてしまいました。これは美談でも何でもなし、いまでいうとコンプライアンス違反です。でも映画でコンプライアンス違反なんて言うと、それこそしらけちゃうでしょう。

これが美談として大衆受けすることからもわかるように、日本は、ある程度権威主義に傾きやすいわけです。それが魅力の部分もある。そちらに傾きすぎないような仕組みや上の人の自制心が必要になってくるのだと思います。

先生と生徒の関係が違うのは、小学校・中学校だけでなく、大学でもそうです。私が昔、ポール・スロヴィック先生に指導を受けに行ったときに、先生を「ポール」と呼んでいました。アメリカの大学院の一般的な慣習では、西海岸では大学院に入ると先生をファーストネームで呼ぶ。東海岸は、Ph. D. (博士学位)をとったらファーストネームで呼んでいい。オレゴン大学では学部の学生でも「ポール」って呼んでいますからね。でも尊敬はしているのですよ。英語という、敬語的構文をもたない言葉を使いながらも、敬意というものはきちんと伝わります。それでも言葉からしてフラットですよ。日本とは権威勾配が違います。

— アメリカが一番フラットでしょうか。

オーストラリアやニュージーランドの方が、アメリカよりは権威勾配がありますね。アジアはあまりくわしくありませんが、アメリカはかなりフラットでしょう。地域差もあって、とくに西海岸はフラットですね。

アメリカの人たちとプロジェクト・ミーティングに参加したときに、アメリカから部長と課長が来ていても両方がファーストネームで呼び合っているから、どちらが上司かわからないときがあります。課長の方がバンバンものを言っていて、名刺を見直したら「こっちの人が部長でなくて課長か」と思うこともある。日本の場合は、上司と部下で態度も違いますよね。

日本は権威主義も強いですが、一般論としては権威

主義が安定的な社会運営にプラスに寄与してきているのです。たとえば、この大学のいまの学長は私と同年齢で、長く友人だった人です。仲もよかったし、教授どうしだった間は互いにため口をきいてました。彼が学長になった瞬間に、私は、他の人が見ている前では必ず敬語を使い、「さん」づけにせず「学長」と呼ぶことにしました。私はこの大学の勤務は彼よりはるかに長く、それなりに敬意を受けていますが、その私が敬語で接するのをみんなが見ることによって、彼の学長としての機能が整備されていくわけです。こういうのが、権威主義的政治文化のある日本のひとつの組織の姿です。

アメリカではそんなことはなくて、片方だけ偉くなくてもファーストネームで呼び合います。アメリカは手続きに依存することによって、文化に依存しないですんでいるわけです。日本は文化に依存しているから、手続きの面が甘い。権威主義的文化が行き過ぎるのを抑えるためには、手続きをちゃんとすることが必要です。

会議や議論の方法

以前、『会議を制する心理学』⁽²⁾という本を出したのですが、そこで岡本ルールというのを示しています。そこでは、物事を決めるときに、多数決を採用しないで、準全会一致を採用しなさいとしています。準全会一致というのは、統計的に検討した表を用いて、何人の会議の場合は何人以上の賛成で決める、ということにするわけです(表1)。参考にしたアメリカの陪審制では、陪審員が12人のときに12分の10が有罪を決める境界なんです。12分の10ということは、3人の人が合意して反対すれば拒否権が発動できるということです。そういう考え方です。危ないことは3分の2でも不十分で、準全会一致をとるべきだと。科学的な根拠にもとづいて統計学的に計算したもので、そういう手続きをしっかりとやっていくわけです。日本の場合は、会議で「反対がないものと見なす」ということがあります。それではよくないわけです。

学会でもアメリカ人はすごいです。普段から仲がいい研究者同士が、相手の発表を凌駕し合うような大議論をするのを見たことがあります。私は両方と仲がよかったからヒヤヒヤし、その会合の雰囲気も変になって、終わりました。そうしたら、その後で一緒にランチに行っているんですよ。私があんな目に遭ったら、死ぬまでご飯と一緒に食べないですよ。私もランチについていったら、2人は普通に読んだ論文の話をした

表1 準全会一致の基準⁽³⁾

票決資格者人数	可決必要票数	否決必要票数
2	2	1
3	3	1
4	4	1
5	4	2
6	5	2
7	6	2
8	7	2
9	8	2
10	9	2
11	10	2
12	10	3
13	11	3
14	12	3
15	13	3
16	14	3
17	15	3
18	16	3
19	16	4
20	17	4
21	18	4
22	19	4
23	20	4
24	21	4
25	22	4
26	22	5
27	23	5
28	24	5
29	25	5
30	26	5
⋮	⋮	⋮
68	59	10
69	60	10
70	61	10

りして、何ということもなかった。これには驚きましたが、何度もそういうことがありました。

私やポール・スロヴィックと友達だったランディ・クライヘッセリンクという有名な研究者がいて、ある研究会に彼を呼んで彼のデータを見ていたところ、ポールがランディに、「ランディ、このデータはおかしいと思う。どこかで入力間違えたんじゃないか」と言うのです。ランディは、そんなことはちゃんとチェ

ックしていると自信があったようで、話を前に進めようとするのですが、ポールは「データをチェックした方がいい」とそれしか言わないんです。自分が研究会に呼んでおいてですよ。それでも、その後、普通に一緒にご飯を食べていました。

向こうは議論がきついても平気なんだね。まあとくに学者だったらそうなのでしょう。日本で言えば将棋みたいなものですね。加藤一二三先生とかみたいに。

プロであれば、企業の大事な意思決定で、何十億・何百億にもなるような話のときは、反対すべきときは反対して、その後と一緒にご飯を食べに行けるというのが大事なことなのではないですかね。取締役同士で意見を戦わせるということも、日本ではあまりないですが、もっとあった方がいいです。

— 急に議論のやり方だけ変えるということも難しいでしょうか。

例えば、企業で立食パーティをするとか、意思決定とは違った場所での工夫が必要なんだろうと思います。あと、いまは減ってきているのかもしれませんが、チャットで会議するのが一時期はやりました。外資系の企業だと、よく電話会議で決めることがあります。日本でもテレビ電話会議をする企業がありますよ。海外の人に聞いたら、テレビ会議の方が反対しやすいと言っていました。そうした、会議のやり方を研究することも大事です。

— 日本では、批判しながら議論することを就職するまでにできていないかというやっていないかもしれません。

日本ではやっていないね。どちらかと言うと、意見するのを我慢すとか、不適切なタイミングで言わないようにしているでしょう。それがうまくいかないで、大きな問題になることがある。昔は、上の人が、こいつは口には出していないけれど反対なんだなと思ったら、手控えるという「美風」があったと思うんです。それが機能しているのであればよかったですと思います。東芝でもそうだったのでしょ。最近では、誰も反対しないな、目つきだけだなと思ったら、「これでいいかね」と強行しちゃうでしょう。企業自体が切羽詰まっているということがあるかもしれませんが、意見をきちんと言うようにするか、上の人が節度をもつか、どちらかがないといけないですね。

でもどちらかと言うと、今後は組織にいろいろな文

化の人が入ってくるでしょうから、きちんと言う方がよいのではないのでしょうか。

■ 文献・注

- (1) 映画『海賊とよばれた男』（山崎貴監督，2016年公開）。原作は百田尚樹による。
- (2) 岡本浩一（2016）『会議を制する心理学』中央公論新社
- (3) (2)を参照。

■ 著 者

岡本 浩一（おかもと・こういち）：

東洋英和女学院大学人間科学部教授，
社会技術研究所所長。社会学博士。主
著に『会議を制する心理学』（中公新
書ラクレ，2006年），『組織健全化の
ための社会心理学 ― 違反・事故・不祥事を防ぐ社会技
術』（新曜社，共著，2006年），『属人思考の心理学 ―
組織風土改善の社会技術』（新曜社，共著，2006年）など。



* サイナビ！（URL参照）に連載された記事をもとに作成しています。

<http://chitosepress.com/category/psychology-navigation/>

* 記載された内容の著作権等の知的財産権は、著者または著者に権利を許諾した者に帰属します。

* 購入者・利用者は印刷・配布して使用することができます。

* CC BY-ND ライセンスによって許諾されています。ライセンスの内容を知りたい方は <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

