

會 報

第655号

2023年4月1日発行

一般社団法人
監 査 懇 話 会

編集発行人 太田 剛
<https://kansakonwakai.com>

第356回監査セミナー

2023年2月13日

演 題：サステナビリティ時代のコンプライアンスとガバナンス
～企業文化から考える～

講 師：国広総合法律事務所 パートナー弁護士 五味 祐子氏

I 最近の不祥事からコンプライアンスを考える

1. 品質偽装事件

品質偽装事件が発覚した企業はいくつもあるが昨年最終報告書が公表された大手電機メーカーの事例を検討する。いわゆる日本企業の課題や問題がわかりやすく現れている。

複数の種類の不適切行為が複数の工場・事業所で確認されたが、そこには約40年もの長期間継続していた不適切事案や、不正行為も含まれている。原発設備、鉄道車両の空調、自動車部品など多岐にわたる生活インフラ関連設備・製品が含まれ、大きな社会的非難を浴びた。

外部の調査委員会の最終報告書はこの事案の特徴を記載している。

1つ目は、「品質に実質的に問題がなければよい」といった根強い考え方が存在していたことである。手続き、データ、記録で担保するのが現在の品質の考え方であるが、この考え方が浸透せず、旧来の考え方、やり方が踏襲されていた。

2つ目は、リアルな利用者に対する想像力が希薄であったこと。B to Cの会社では製品の最終利用者と日々接するが、B to Bの会社では、リアルな最終利用者に対する想像力が働かにくい。

3つ目は、「工場あって、会社なし」という意識である。事業所所属社員は工場、事業所に対して帰属意識を持ち会社に対する帰属意識は低い。社員の流動性は低く、人間関係は固定化され閉鎖的な世界となる。サイロ化、たこつぼ化し、外の目が入りにくくなる。異論を述べたり、問題提起を行うことができない組織風土が形成され、品質に関する疑問を口に出せない。

4つ目は損益プレッシャーである。過剰な損益プレッシャーやパワハラが存在が指摘された。

5つ目は、現場と経営・本社との断絶である。現場が本社に問題を報告し相談しても、「分かりました。では自分たちで何とかして下さい」と突き放されることから、ネガティブ情報が報告されず断絶していった。サポートしないと本社への期待や信頼は失われてしまう。

6つ目は、ミドルマネジメント（課長職）の機能不

全である。課長はとても忙しい。ビジネス環境の大きな変化に対応しなければならず、経営幹部層と現場の板挟みとなって苦勞する。労務管理も求められるが業務量が減らないため部下が残業できない分のしわ寄せが課長職にいつている。ミドルマネジメントとしての本来の役割である、現場の本当の課題に向き合い、部下の相談に乗り、問題解決することができない。デスクワークに忙殺されている。部下も上司が忙しいため問題を報告しない、不正に走る。ミドルマネジメントをいかに機能させるかは企業全体の共通課題である。

7つ目は、顧客との率直なコミュニケーションの回避である。自分たちの利益確保のためにロジックをもって主張し議論することが必要だが、強い相手に「ノー」と言えず、過剰な要求を受け入れ、生産現場に負担をかける。営業は「現場の工夫で何とかすればいいや」そして、現場は「なんとかできないから、実質的に品質に問題がない範囲であれば工夫してもいいよね」という勝手解釈をする。品質の問題はコンプライアンスの問題であり、ビジネスそのものであり、この点は不正の根本原因の一つである。

8つ目は、経営の本気度への疑問である。本件発覚前に全社点検を行ったが本気度が足りず、出てこなかったが、外部の調査委員会発足によって次々に出てきた。

2. 不適切融資事案、政府系金融機関の融資

危機対応融資の要件に該当しない企業に融資するために試算表などの融資エビデンスを改ざんした事案である。危機状況が去り借り手が少なくなったため不正が組織蔓延的に行われた。危機対応融資は経営陣から組織全体において「一丁目一番地」、存在意義であり、その意識は不正蔓延の要因の一つとなった。また、国に提出した危機対応融資の数値計画がノルマとなり、ノルマ達成プレッシャーが現場営業による不正蔓延を引き起こした。

さらに、本件では調査開始後、会社が過去に把握した某支店での改ざん隠ぺい問題が明るみになった。某支店で行われた実態を伴わない自作エビデンスに基づく100件の融資について、偽造罪不成立との弁護士意

見をもとに、問題なしと結論づけられた。報告を受けた経営陣は、何となくおかしい思いながら、弁護士があのように言ってるし、コンプラ部門も問題なしと言うし、まあいいのかな、といった感じで誰も異論も述べなかった。その状況を当事者は、同質性の高いメンバーによって異論なく空気のように決まった旨を述べた。意思決定にかかわるメンバーのダイバーシティの欠如がこの件をスルッと終わらせてしまった要因である。意思決定の場面に異質なメンバーがいないことの危険性がわかる。

3. 地方銀行におけるシェアハウス融資不正事案

多くの営業担当者が不正を黙認、時に関与していたが、その背景には経営トップの非常に強いリーダーシップの存在がある。ビジネス推進にプラスとなるが、ガバナンス上の弱点もある。ビジネスセンスがあり、尊敬されている創業家出身CEOに対して周囲は「ノー」と言えないし、けん制を働かせることもできない。うまくいっているようにみえればみえるほどガバナンスはきかなくなる。経営層には悪い情報をあげなくなり、現場と経営層は断絶する。

そして、不正の温床となるパワハラも存在していた。パワハラは部下を思考停止状態にさせ、正常な判断力を失わせる。パワハラが不正に追い込み、不正を隠すのである。

さらに、リスク管理の脆弱性が認められた。3線防衛線における第2線と第3線が脆弱であり、経営トップの意向を受けた営業部門が非常に強く、審査部など第2線が遠慮して踏み込まず、内部監査もチェックしていなかった。

4. 就職活動をしている学生の個人情報の取り扱いの問題

就職情報サイト運営会社が、そのサイトにエントリーした学生の閲覧履歴をAI分析して内定辞退率を出し、その情報を企業に提供していた事案。

当初、会社は学生の同意を得ている、規約違反ではないと主張したが、学生はそのような分析やその結果の提供については同意していないと主張し、大学も怒り、問題となった。個人情報保護委員会は個人情報保護法違反であると認定して運営会社に指導勧告をしたが、この問題の本質は法律違反か否かではない。学生の意思やこうした個人情報活用が学生のプライバシーや人権に与える影響、学生の心情を想像しなかったことにある。ステークホルダーの利益への配慮がなかった。類似事案として巨大IT企業運営のSNSの閲覧履歴情報を第三者提供したことについてグローバルで問題となった。

新しいビジネスにおける、意図しない、または想定を超える個人情報の流通がリスクとなる。法規制は実体よりも後からなされるため「法律違反ではないけれどもグレーゾーン」に大きなリスクが存在していることがある。ステークホルダーの目でリスクを見ることが重要である。

5. マタハラ炎上事案

この事案は男性が育児休業明け直後に転勤命令を受けたが拒否して退職したが、その妻がSNSでつぶやき、炎上した。このような転勤には「保育園、どうするの」問題がある。育児休業まもなくとなると、準備期間が必要。



この件は裁判で会社は転勤命令の有効性を認められるかもしれない。しかし、この社員の置かれた実情からすると配慮が必要。これからは会社目線で一方的に異動命令を出す時代ではない。社員は退職する。働き方に融通が利く会社に移職する。社員のリアルな生活実態、働く環境に目を配ることが必要である。

II 不正蔓延型不祥事の特徴

1. 希薄な罪悪感と正当化

当事者の罪悪感が希薄であることが特徴の一つ。私利私欲ではない、会社のためにやっている。納期に間に合わせるためにはしょうがない。いろいろな検査をやり、うまくいかないのだったら納期が守れない。かえってお客さまに迷惑になる。会社のためにでもあり、かえって迷惑になるからお客さまのためにやっているという意識。また「うちの社員は真面目です」、だから「納期に間に合わせるために頑張って工夫した」という発想。これは「真面目」とはいえない。誠実ではない。「真面目」というのは正当化である。周りもみんなやっているというのも正当化である。

2. 「いまだに『ムラ社会』？」

閉じられた組織の中で、内輪意識により、なあなあになっている。居心地は悪くない。異論があっても、議論をしたり、波風がたつことはない仲良しクラブ。いわゆるムラ社会である。組織の論理で動き、表沙汰にして議論して解決をするという組織にしなければならない。

3. 行動原理は「怒られないこと」

「怒られないこと」が行動原理になっている。ネガティブ報告をしないのは怒られたくないから。摩擦や衝突の回避も同様である。内輪の論理で丸く収めようとする。強い相手に立ち向かわないメンタリティがある。

4. 変化への不適応

社会の変化のスピードや個人の意識変化に適応できていない企業が不祥事を起こす。既存のルール、書かれたものだけを守っていても、リスク管理はできない。

変化に適応できないのは創造力と想像力の欠如である。クリエイティビティとイマジネーション。上に決められたことを忠実に守ることは得意でも、変化に弱い。将来のリスクを想像し、新しいビジネスの創造ができない。ステークホルダーの目からリスクを見えていないのは、変化に適応できないからではないか。

Ⅲ 新しいコンプライアンスへの視点

1. 従来型コンプライアンスの特徴

問題が発生するとそのたびに社内規程やルールを増やすような形式的、網羅的な対応の蓄積が従来のコンプライアンスの特徴である。

個別問題へのモグラたたきの対応をしていると、大きなリスクを見逃す。

また、コンプライアンスの目的化もその特徴である。コンプライアンス係によるコンプライアンスのためのコンプライアンス活動をしている。ビジネスの中で新しいリスクを捉えられないし、「コンプラ係」の仕事となり、コンプライアンスが他人事となる。

100点満点を目指すというのもその特徴である。経営資源は有限であり、リスクも大小多数あるため優先順位をつけなければならない。

また、法令遵守アプローチも従来型コンプライアンスの特徴である。グレーの領域や新しい分野にリスクが存在するが、気付かない。網羅的対応は「やってる感」があるため、満足してしまう。それではリスクを管理はできず、不祥事を防ぐことはできない。

「コンプライアンスって面白くないし疲れる」「ビジネスに役に立っていない」と、コンプラに疲れてしまい、軽視される。こうした状況は危険である。

「不祥事予防のプリンシプル4-3」（HP 五味先生 レジメ 10P 参照）に、この指摘がなされている。実態に即していない不要なルールの積み重ねは現場のコンプラ疲れや活動の形骸化を招く。メリハリをつけ、リスクベースアプローチでコンプライアンスをやっていく。

2. 新しいアプローチ

1つ目は、ルールベースからプリンシプルベースでコンプライアンスを捉えること。

2つ目は、ステークホルダーの目でリスクを考えるということである。変化の激しい時代に細かいリスク分類を行い正確な定義をしても、こぼれ落ちるものが必ずあるため、ステークホルダーの目でリスクを見ていくことが重要である。さまざまなステークホルダー、株主、投資家、顧客、消費者、社員、地球環境。ステークホルダーとの関係で何がリスクなのか、何を優先するのかを考え、リスクベースアプローチを持って見ていくことが必要である。

コンダクトリスクは法令未整備領域にあるリスクである。社会規範に反する行為、あるいは商習慣、市場慣行に反するような行為、利用者（消費者）の視点の欠如した行為により企業価値が大きく毀損されるものである。社会の期待や信頼に応えられなかった場合に顕在化する。コンダクトリスクを生じさせる要因には、「倫理なき」「理念なき」収益プレッシャーがある。長期視点が欠如しているとコンダクトリスクが顕在化しやすい。

レピュテーションリスクは、ステークホルダーによる評価が低下して企業価値が毀損するリスクである。現実化すれば株価に影響を与え、顧客離れとなるマタ

ハラ的事案も株価に影響を与えた。顧客離れや有望な新人が入らない、有能な人材が流出する。レピュテーションはあっという間に低下し、回復には長時間を要する。

ビジネスモデル、経営戦略とコンプライアンス・リスク管理は一体とすること。不祥事を起こした会社の経営戦略やマネジメントには問題があり、ビジネスにあるリスクが顕在化している。品質問題を例にとると、製品をつくり、顧客とどのように交渉するか、納期をどのように設定するのか、契約内容をどうするのか。どのようなリスクがあるのか。こうした点から、コンプライアンス・リスク管理はビジネスモデルと一体であるとわかる。

3. 3 Lines of Defense の強化

機会、動機、正当化という不正の3要素があるが、3 Lines of Defense の強化は「機会」への対応である。1線、2線、3線のそれぞれの課題を上げる。

1線のリスクオーナーシップを醸成すること。1線が自分ごととしてそのリスク管理を行うという、リスクオーナーシップを高めることが大事である。

2線は1線ときちんと対話しているのか。2線は独立した立場から1線をけん制するが、その前提として1線を理解することが必要である。2線が1線に遠慮していないか。1線が強くと2線が遠慮すると、けん制が働かず危険である。2線は、1線の「じぶん事化」のサポートを行い、けん制と支援をしっかりとやっていくことが今後のあり方である。

3線の監査が形式チェック、不備指摘型の監査にとどまっていないか、チェックリスト監査になっていないか。新たなリスクや環境変化を認識しているかどうか。3線の人材確保、育成が今後の課題である。

4. ミドルマネジメントの役割発揮

ミドルマネジメントに期待されるのは、経営の方針を理解して現場に浸透させ、現場のリスクを把握して、問題は上に報告することである。コンプライアンス・リスク管理において経営層と現場とつなぐハブの役割を果たすことが期待される。プレーヤーとしての優秀さはマネジメント職としての優秀さとは必ずしも一致しない。パワハラで部下をつぶす人は適性がない。育成、研修をして、そのマネジメントに求められるものを明確にすることが重要である。役割発揮のためには忙しさを解消が必要である。

5. テクノロジーの活用

ビジネスの複雑化に対応するコンプライアンス・リスク管理を行うには高い水準が求められ、システム化とDXの活用が必要である。たとえば、品質偽装事案の再発防止策として。検査の自動化とシステムで管理を行い、人手や人を介在させない。

AIの活用も進められている。モニタリングに有用であるが、差別や偏見が入り込む余地があり、その危険性への感度を高める必要がある。また、データはア

ラームあるいは傾向値としてとらえるべきであり、絶対視は危険である。

6. 内部通報制度の活用

不祥事の防止のために内部通報制度は有用な仕組みである。発覚の端緒として内部通報は多い。

内部通報制度の活用のために制度への信頼性を高めることが必要であるが、通報する側が損得勘定によって通報するか否かを決める傾向があるため、通報者が得するよう奨励金を出すことも考えられる。また、通報に対するポジティブ評価をすることや、通報しない場合の制裁を設けることも考えられる。周知、信頼性を高める施策、通報に対するポジティブ評価をするなどを織り交ぜ、活用促進を図る。

内部通報制度をアラームとして活用する。通報案件の調査だけでなく、調査等を展開する。さらに、現場の生の声、本音やコミュニケーション不全をつかむ手段とすることである。通報・相談をためらわない企業文化の醸成の観点からは少ない通報自体がアラームの一つと捉えられる。

7. 企業文化への着目

(1) サイロの打破

閉じた組織になってないか、組織の論理で動いていないか、部分最適になっていないかを見ていく。サイロ化している、たこつぼ化している組織の特徴として意思決定が非常に属人的であることが挙げられる。属人性の高い組織は危険である。

形式的権限論から健全な領空侵犯をすること。外の目をあえて入れていく。監査役は領空侵犯はなく、どこにだって全部行ける。対話することが求められている。

(2) ダイバーシティ & インクルージョン

同じ組織で同じメンバーで長年やっていくと同質性が高まる。新卒一括採用、終身雇用となれば、特定の組織のマインドにどっぷりつかり、考え方や価値観が均質化する。これによる弊害を防止するためには多様な人材を取り込んでいくことが必要である。ダイバーシティはジェンダーなど属性の問題ととらえられ、それも一面あるが、経験、視点、価値観のダイバーシティも重要である。

ダイバーシティの推進は手間がかかる。あうんの呼吸で決まっていたことが、いちいち対話したり、議論したりする。しかし、そういうプロセスが大事である。その過程でそれぞれの違いを受容する。寛容さ、好奇心、オープンマインドがよい。ダイバーシティの視点をとりいれて意思決定することが「面倒くさい」ととらえると、他者を受け入れられない。「何か面白いこと言っているね」「そんな見方もあるのだ」と、オープンマインドで好奇心を持っておもしろがると、多様な人材のチームが活性化するだろう。

次に必要なのは組織の心理的安全性を高めることである。大手電機メーカーの品質事案でも組織の心理

的安全性が欠けていたという指摘があった。心理的安全性とは、チームの中で自分が発言したことに対し、他のメンバーが罰したり、拒絶したりしないという信頼を持てる状態である。信頼関係があるということ。甘やかしと捉えるのは誤解である。組織をよくするための意見、発言に対して、罰しない、拒絶しないで、議論、対話をして、問題を改善していくこと。従来、根拠なく「やれ」と命令するようなマネジメントは通用しない。ミスがあればすぐ報告され、対処する。なあなあで進まずにスピード感を持って対処できるようになる。仕事に対して高い質が問われる組織となる。

自由闊達に意見を言えるわけなのでイノベーションに役に立つ。

(3) Speak Up 文化の醸成

最近いろいろな企業でこの取り組みがなされている。Speak Up 文化とは、役職や立場にとらわれずに自分の意見を率直に述べることである。もちろん、その根底には心理的安全性が必要になる。全員が意見を述べる、チームや部署の垣根を越えると、他者や会社全体に関心を持つようになる。Speak Up 文化の醸成を通じて、相互に信頼関係を持って仕事し、メンバーが協働する文化をつくっていける。

8. インテグリティの実践

インテグリティの実践はコンプライアンスの本質である。経営トップや経営層にはインテグリティが求められる。

インテグリティについてドラッカーは、経営管理者に決定的に重要なものは真摯さ、インテグリティであり、教育やスキルではないこととする。さらに、インテグリティが欠如する人の例として、人の強みではなく、弱みに焦点を当てる、皮肉家、何が正しいかよりも誰が正しいかに関心を持つ者、真摯さより頭脳を重視すること、有能な部下を恐れる者、抑え付ける者、自らの仕事に高い基準を定めない者、を挙げている。そして、インテグリティに欠ける者は、いかに知識があり、才気があり、仕事ができようとも、組織を腐敗させるとしている（ドラッカー『現代の経営 上・下』参照）。この点はまさにコンプライアンスやガバナンスに通じる部分である。

インテグリティ実践のヒントとしては、リーダー自身の実践、リーダー自らが従業員と議論する、ホットラインを社内周知、調査結果の公表、取り組みを繰り返すことが重要である。

IV 監査役等によるガバナンス（まとめ）

1. 経営陣のコミットメント（Tone at the Top）。コンプライアンス・リスク管理は経営陣、トップのコミットメントが大前提である。監査役はこの観点でコンプライアンス・リスク管理を見てほしい。

2. ステークホルダーの目でリスクを見る。

3. 企業文化からコンプライアンスを見る。コンプライアンスと企業文化の課題は密接不可分なので、そ

こに着目してほしい。

4.そして、ダイバーシティと心理的安全性の確保。心理的安全性が確保された組織であるため、ダイバーシティの良さが出る。異質なものを排除することはダイバーシティではない。

5.インテグリティの実践

6.コンプライアンスは、サステナブルな成長の基礎である。成長の基礎となるコンプライアンス・リスク管理の状況を監査役はしっかりとモニタリングしていくことが必要である。

(本要旨は講師の五味祐子先生からご寄稿いただきました)

第795回講演会

2023年2月7日

演 題：現代社会の「分断」とネットメディア

講 師：大阪大学大学院人間科学研究科／感染症総合教育研究拠点 教授 三浦 麻子氏

はじめに

今日は Zoom でご参加の方を含めて皆さまには、心理学の調査にご協力いただき有難うございます。調査は心理学や社会心理学とはどんなものかを体験を通じて知っていただきたいということと、それによって講演のメッセージがよりよく理解いただけるものとお願ひしました。貴重なデータをいただき重ねてお礼申し上げます。

(注：アンケート結果については、2月17日付当会メルマガで配信しました)

まずは自己紹介からはじめたいと思います。大阪大学の「人間科学研究科」は日本で初めての文理総合の部局で、2022年に50周年を迎えました。私の専門は「社会心理学」です。加えて「感染症総合教育研究拠点」では「行動経済学」の大竹文雄先生や「感染症学」の忽那賢志先生などさまざまな分野の専門家とご一緒に活動しています。

社会心理学者として関心を持っているのは次のような分野です。

・「コミュニケーションを通じて新しい『何か』が生まれるメカニズム」に関心も持ち、特にインターネット上の人間行動に関する研究を多く行っています(ここでいうコミュニケーションにはネット検索やテレビ視聴なども含みます)。

・東日本大震災、新型コロナウイルス禍といった緊急事態についても、私たちの社会／心理を衝き動かす新しい「何か」と捉えて、研究対象としてきました。

本日の話題

未曾有の新型コロナウイルス感染禍は、現代社会における分断・格差・対立といった問題を前景化させました。人々のコミュニケーション不全と深く関わるこれらの問題に、距離や時間につわるコミュニケーションコストを低減させるはずのネットメディアはどのような影響をもつのか。社会心理学的観点から考察します。

Take home messages

結論を先に申し上げます。

～社会は元来多様である(ダイバーシティ)。多様性は、ともすれば(それを手掛かりにした)分断・格差・対

立に結びつく。

～(コロナなどの)緊急事態では、平時よりも他者との相違点に注意が向きやすくなり、それが増悪しやすい。

～ネットメディア(特にSNS)は、社会の多様性を包摂している一方で、利用者にかえってそれを見失わせやすい構造をしているし、(SNS)利用者自身にとっても、多様性を享受するための「心の準備」は難しい(「何でもあり」のはずのネットで、何でもすべてを享受することはできないというパラドックス)。

こころのことわり(心理)

画像(末尾参照)を見て下さい。

1つは大阪大学人間科学部50周年記念誌の外箱の印刷です。違和感がありましたか。印刷所の手違いで「科」の文字にテンが抜けていたのですが、当初は誰も気がつきませんでした。しかし一度気がつくともうその間違いしか目に入りません。

もう1つは『脳と視覚～グレゴリーの視覚心理学』からの有名な画像です。白黒の不規則な散らばりのようですが、その中にダルメシアン(犬)が見えると指摘されると、そのようにしか見えなくなります。

つまり、人間の知覚は「正確」ではなく、不足している情報は、記憶などの助けを借りて、適当に補って認識してしまいます。明らかな間違いを容易に見落とすし、(逆に)一度そう見えたらそうとしか見えなくなるのです。

となれば何をどう見ているか、どう考えているかなどは、人によって、あるいは時と場合によってさまざまに異なることが予想されます。

そこに(ある程度の)「法則性」はあるのか?つまり「こころのことわり(心理)」はあるのでしょうか。

心理学とはいかなる学問か

・心理学とは、人間のさまざまなふるまいの原因として、心の動きを仮定し、それを対象とする実証科学です。

・心は直接見えないので、その動きが原因となってどのような結果が生じるかを推論するために行動に手がかりを求め、実証のための証拠(データ)を集めます。

・典型的には、ある行動の原因となる心の動きを仮定し、その有無や程度を測定、あるいは人為的に操作し

た上で行動に関するデータを収集・分析（科学的手法で）することで、両者の因果関係を明らかにします。

特に社会心理学とは

・人間の行動を規定する関数（Kurt Lewin による）

$$B=f(P,E)$$

行動（Behavior） 関数（function） 個人（Person）
環境（Environment）

行動 B：「心」の中身や動きが外に現れたもの（表象）

個人 P：個人の内的な特性要因（性格や能力など）

環境 E：その個人を取り巻く環境要因（状況や生活環境など）

社会心理学実験の基本

・ある場面を設定・提示する（環境）

今日の調査は「経済ゲーム」の中の「信頼ゲーム」といわれるもので、あるルールに則った金銭分配場面を設定しました。

・その場面で、行動させる、あるいは、どのように行動すると思うかをたずねる（行動）

今日の調査では、金銭を預ける人／分ける人としてどう行動すると思うかをたずねました。

・回答者自身の「人となり」をたずねる（個人）

利他性、サイコパシー（自己中心）傾向、一般的信頼、リスク選好、基本的な性格（開放性、誠実性、外向性、協調性、神経症的傾向）、年齢、性別、役職など。

社会心理学とは

・基本的な関心 人間心理（とその表象としての行動）のメカニズムの解明

・基本的な視座 人間とは「社会的動物」、つまり「社会と互いに影響を与え合う（相互作用する）存在」である

・人間心理（とその表象としての行動）は、個人の内的要因（性別などの属性）や、個人特性（性格など）だけで決まるのではなく、あるいはそれよりもむしろ、環境（他者や周囲の事物、文化によってもたらされる状況）からの影響によって決まる部分も大きい、と考える

The power of situation / 状況の力

社会心理学者から見た新型コロナ感染禍は

自然実験 Natural experiment といえるものです。

先ほどの調査のように、研究者が意図して参加者を集めたり、人為的に原因を操作したりするのではなく、実社会に自然に生じた現象を観察することによって因果関係を検証したり、ある原因の有無や程度が結果に及ぼす影響を比較したりする研究法です。

フレーミング効果

「利得（生）」と「損失（死）」のどちらに注目させるかで選択が異なるという「フレーミング効果」についての実験をご紹介します。

A. トベルスキーと D. カーネマンによる 1981 年の論文からの引用で、カーネマンはノーベル経済学賞受賞者として日本でも有名で、ご存知の方も多いと思います。

問題 1：米国で強力なアジア風邪が大流行し、600 人が死亡すると予想される。これに対応するべく提案された方策は 2 つであり、それぞれの方策の結果は科学的に以下のように見積もられている。

A：200 人が助かる

B：1/3 の確率で 600 人全員が助かり、2/3 の確率で誰も助からない

2 つの方策のうちどちらを支持するか？

問題 2：同じ設定で、

C：400 人が死ぬ

D：1/3 の確率で誰も死なずにすみ、2/3 の確率で 600 人全員が死ぬ

2 つの方策のうちどちらを支持するか？

この問題では実は A=C B=D で同じ内容なのですが、一方は助かる（生）についての質問で、一方は助からない（死）についての質問になっているために

A 72% C 22%

B 28% D 78%

と大きく違った回答になりました。コロナ禍は、実際に「意思決定」行動を対象とした研究で設定された環境に酷似した現実を私たちに突き付けました。

これまでの研究で、繰り返し、頑強に、示されてきたのは、人間の合理性は限定的である

文章表現が異なるだけで確率は同じなのに、選択率はまるで違う。合理的に振る舞おうと思ってはいるが、出来るときと出来ない時があり、案外出来ないということ

どういう環境で、どういう人がどのような非合理的な心理や行動をしやすいかを明らかにし、それをふまえた上で、社会の安定を目指すには何をどうすれば良いかを考える（そのための知見を提供する）のが社会心理学者の仕事なのです。

人間の心のしくみ

・認知バイアス

～人間は、論理的に正しくてもそれをくんで理性的に行動するとは限らない。

・楽観性バイアス：危機を認識していたとしても自分は大丈夫だと思う

・正常性バイアス：危機的な事態に瀕しても（情報を）無視したり過小評価したりする

・精緻化見込みモデル：やる気のない時や、よく知らないことは熟慮しない

・ヒューリスティック：熟慮する気や時間がない時は適当そうな選択肢を適当に選ぶ

・認知的不協和：心に中の矛盾の解消のためにご都合主義で態度を変える

～様々な認知バイアスがありますが、その程度には個



人による差があり、環境の影響も強く受けます。基本的には「見たいように」見る。

・社会的現実

～私たちが「現実」だと認識しているもの

= 「見たいように」見ているもの

～事実とは異なり、唯一不変ではない

認知バイアスという色眼鏡を通して見える現実とは異なり、またその異なり方は人／環境により多様である。（そうであるからこそ、生きてこられたともいえる）

こうしたしくみは人間の進化・適応の産物、つまり「人間らしさ」……抗いにくい

ではこれから（ようやく）本題に入ります。新型コロナ感染禍における「分断」について、社会心理学的視点から考えてみることにしましょう。

社会の「分断」はアメリカでは人種や保守・リベラルなどがはっきり分かれていてわかりやすいのですが、日本では外見による区別がつきにくい、政治信条を明確に持つ人が少ないなどの理由で、いずれもあまり明確ではないので、「分断」が分かりにくい面があります。

新型コロナ感染禍における「分断」

・人種差別的な事例～ロンドンでシンガポール人男性が暴行を受けた事件

・日本の地方都市の飲食店で「市外からの入店お断り」という張り紙

・医療従事者、エッセンシャルワーカー、感染者などへの差別、偏見など

というように、緊急事態で繰り返されてきた、さまざまな差別・偏見・排斥の事例があります。

感染は本人のせい？国際比較調査から

・新型コロナウイルスに感染した人がいたとしたら、それは本人のせいだと思う

・新型コロナウイルスに感染する人は、「自業自得だと思う」という質問に「1:全くそう思わない」から「6:非常にそう思う」までの回答をしてもらい、2020年3～4月、2021年3月、2022年3月に日本、中国、米国、英国、イタリアで調査を行いました。

その数値を比較すると、ご覧の図（省略）のように日本人は諸外国人より「感染は本人のせい」という傾向が強いという結果が示されました。

このデータと関連のありそうな米国の調査があります。Pew Research Centerの2007年の47カ国での調査です。「非常に貧しく自分で自分の面倒が見られない人々の面倒を見るのは政府の責任だ」という質問の「完全に同意+大体同意」の回答を比較すると

日本	15+34 = 49	中国	46+44 = 90
韓国	30+57 = 87	米国	28+42 = 70
英国	53+38 = 91	イタリア	46+40 = 86

と日本の数値が大きく下回っています。日本では諸外国よりも、いわゆる「自己責任」論が強いようです。

どんな人が「本人のせい」と思いやすい？

2022年に日本で行われた調査からは、

- ・非常時における政府の行動制限に賛成する人
- ・平均的な日本人が新型コロナに感染する可能性は低いと思う人
- ・より若年層、女性より男性
- ・居住地域や学歴、職業などは関連せずという結果が見られました。

外集団排斥（部外者は出ていけ）

先日、まさに絵に描いたような失言（同性婚への拒絶反応）が報道されましたが、あれと同じような質問もしました。私たちが考えたのではなく、世界価値観調査という国際的な社会調査で長年使われてきたものです。

・次にあげるような人々のうち、あなたが近所に住んで欲しくないのはどの人々ですか ～人種の異なる人々／移民や外国人労働者／宗教の異なる人々／普段から外国語を話す人々

部外者は出ていけ 国際比較結果

この結果では、図（省略）のように中国、米国、英国、イタリアと比較して、日本人は諸外国人より外集団を排斥する傾向が強いという結果が示されました。

緊急事態で顕現化する「分断」の社会心理

・平時

～自分が生きることにより困っていないので、周囲との違いはあまり気にならず、「みんな違ってみんないい」をある程度は許容できる。

・緊急時（感染禍のほかにも、地震、台風など災害時にも）

～斉一性のある行動を求めたくなる

～逸脱が気になり、それに対して厳しくなりがち

～自分と異なる特徴を持つ人たちは、斉一性のある行動を取ってくれないような気がして、危険だとみなしやすくなる

従って、結果として、（緊急時には）多様性を許容しにくくなり「分断」が生じやすくなる

・日本のように同質性が高い（ような気がする）国ではそれがさらに顕著になる

いよいよ最後のテーマに入ります。

ネットメディアが「分断」を助長する？

・ネットメディア

～マスメディア（メディアから情報が一方向に流れる）とパーソナルメディア（＝SNS 情報が双方向に流れる）が渾然一体となったソーシャルメディア

～対面を主とする従来のものとは異なる（SNS）コミュニケーション環境が行動に影響する

動機づけ・オンライン脱抑制モデル

動機づけ～内的要因（e.g. 社会的欲求、自尊感情を守る）

外的要因（e.g. 罵られる、理不尽に遭遇する）

が、心的状態～オンライン脱抑制 の調整を受けながら具体的行動～脱抑制的行動（e.g. 秘密を開示する、ネット攻撃）へと向かいます。

良性的脱抑制／有毒的脱抑制モデル

良性的脱抑制

→ 脱抑制的行動（秘密を開示する、向社会的行動）

有毒的脱抑制

→ 脱抑制的行動（ネットいじめ、ネット荒らし）

ソーシャルメディアの「理想」

・『平成23年版情報通信白書』～人と人を結びつけ、その絆を再生、形成し、また個人の身近な不安や問題を解決するなど、実社会に対してプラスの影響を与えることが期待される

・マスメディアと個人が同等の発言力を持ち、時間や空間を超えて、多様な意見が共有される

・確かに「全体」として見ればそのとおりで、その可能性はありますが、利用者個人が見る世界について、その「理想」は実現し難しくなっています。

フィルターバブル（泡の中で孤立）という環境（システム）の要因

・インターネットの検索サイトが提供するアルゴリズムが、個人の検索履歴やクリック履歴を分析・学習することで、各利用者が「見たい」情報が優先的に表示され、他の情報からは隔離される情報環境

・自分が見たい情報しか見えなくなることで（快適ではあるが）自身の考え方や価値観の「バブル（泡）」の中に孤立してしまう

・好むと好まざるとに関わらず、接触可能な情報は多様であるはずなのに、実際に接する情報は類似しているというパラドックスに陥りがちになります。

もう一つは

エコチェンバー（やまびこの小部屋）という個人の要因です。

・人がソーシャルメディアの多様性に耐えるのは、なかなか難しい。つまり、見たいように見たい

・人は、自分が意見を言うと周りからやまびこのように同じ答えが返ってくる空間を好む

～この部屋に安住していると、異なる価値観や、自分にとって不都合な意見への耐性が落ちる

～周囲は支持してくれているのだから自分の意見は正しい、という信念が強まり、それと合致しない意見や価値観は受け入れ難くなる

～世間一般では受け入れられないような価値観（例えば陰謀論）でも自分の意見に合えば受け入れてしまうようになる

全体としては多様でも

～アメリカの政治的トピックに関するツイートのリツイートネットワークを図示（省略）すると保守の赤いクラスタと、青のリベラルのクラスタがはっきり2つに分かれていることがわかります。

～日本での「ワクチン」を含むツイート（4百40万件）をリツイートしたユーザの類似性に基づくクラスタリングでも図（省略）のように5つのクラスタに分かれて、それぞれが孤立しています。

・クラスタ A 「新型コロナワクチン」に関するデマ

や不安を煽るマスメディア報道への注意喚起

・クラスタ B 政治への批判

・クラスタ C ワクチンへの批判

・クラスタ D ワクチンに関するニュース（マスメディア報道）

・クラスタ E 特定国の忌避や陰謀論

少数の投稿者の投稿が全体の大きな割合を占める

政治や社会問題に関する主張を一斉に投稿する「ツイッターデモ」について読売新聞の分析では、参加したアカウントの平均1割弱による投稿が、全投稿の半数を占めていた。

「国葬反対」では全体の3.7%による投稿が全体の半数を占めていた。

ツイッターやネットメディアに限らず、パレートの法則という「全体の数値の8割は、全体を構成する要素のうちの2割の要素が生み出している」という経験則があります。

・SNSなどのネットメディアで、発信者のうち2割（≡ごく少数）による発信が全体の8割（≡大多数）を占めるのはよくある現象です。

～「発言しないとまずい」という環境ではないため、「発言したい」という思いの強さがそのまま数に反映しやすい。

～実際のところ、ネットメディアに限らずよくある話であるが、それが公共の目に晒されうるかどうか異なる。

～今年1月に朝日新聞デジタルの取材があり、私が「マスクをはずしても良くなった時に、以前とは逆にマスクを外す方向への同調圧力が出現するのは好ましくない」という意見をのべたところ、直ちに全く知らない方から多数の反対意見が寄せられ始めたので、ミュートにしてしまったという事例がありました。世の中に多様な意見があることは分かっているし、自分と違う意見を聞き入れないのは良くないと知ってはいても、人間にとって「合理的」な態度を貫くのは難しいことなのです。

多様性を少しでも享受させうるメディア環境が作れないか

・こうした環境を、情報接触者の意図（知りたいかどうか）に依らず、さまざまな情報に接触する機会がある、と捉えることもできる

・「別に知りたいわけでもないが接触した情報」の効果を検討する必要性が指摘されるようになった

・副産物的学習 Inadvertent learning

～特定の情報の入手を目的としない活動を通じた偶然／副産物的な学習

～「さあ、今から政治について学ぼう！」と構えずとも、朝の支度をしながら時計代わりにつけている情報番組から政治ニュースを知ることができる、ようなこと

実際のニュースサイトを利用した実験

2017年に小林哲郎氏らがヤフーの協力を得て、ヤフーニュースを日常的に閲覧している調査会社モニタ

875名で実験を行った結果です。

～本人はいつもと同じようにヤフーニュースを見ているつもりが、本人は知らないままにニュースの内容が操作されていた

・(環境) ある場面を設定・提示する

ネットメディア(ニュースサイト)閲覧

トピックに含まれるニュースの種類が異なる
～トピック一覧(ヘッドライン)を4パターン設定して参加者にランダムに割り当てる

～表示される政治・国際ニュースを 0/2/4/6 件に設定

(通常は政治・国際ニュースは2～3件、その他はエンタメ・社会ニュース)

～参加者は3ヶ月間普段通りにネットを利用する

・(個人) 回答者の人となりをつねる

回答者のエンタメ志向をつねる

～マスメディア接触において、エンタメを好むか、ニュースを好むかの志向性をつねる

・(行動) その場面で行動させる、あるいはどのように行動すると思うかをつねる

3ヶ月閲覧した後の政治的知識をつねる

～政治に関する知識クイズ(22問)の正答数を、実験直後と実験終了2ヶ月後に測定

～同じ問題同士の比較により、単純な変化量を検討、
～別の問題との比較により変化の汎化効果(spillover effect)を検討

実験終了直後の政治知識

政治・国際ニュースがヘッドラインに6件表示されるニュースサイトを閲覧する環境では、他の環境と異なり、エンタメ志向が高い参加者たちの政治知識は、ニュース志向が高い参加者と統計的に意味のある差がなく、比較的豊かだった。

実験終了2ヶ月後の政治知識

実験終了直後と同様に、2ヶ月後の政治知識についても、政治・国際ニュースがヘッドラインに6件表示されるニュースサイトを閲覧した環境では、他の環境と異なり、エンタメ志向が高い参加者たちの政治知識は、ニュース志向が高い参加者と統計的に意味のある差がなく、比較的豊かだった。汎化効果においても同様だった。

実験結果が示唆していること

・政治知識について、ニュースサイトにアクセスすることによる副産物的学習が成立している

・そのために(ネット)メディアもある程度努力している

・では、ニュース一覧がエンタメトピックばかりになったら、今回と逆の効果が起きるだろうか?つまり、市民を政治から遠ざけようと思えば「パンとサーカス」(権力者によって無償で与えられるパンとサーカスによってローマ市民が満足し政治的無関心になる)のサーカスは効果的だろうか?

～民主主義国家では倫理的に許されない研究の可能性が高い。

～あるとしたら、私たち自身が「実際にそうしたらこ

うなった」という自然実験の参加者になり、その結果を体験することになるだろう。

最後のまとめです。

Take home messages

「分断」の不利益を受けないために

・社会は元来多様である。多様性は、とすれば分断・格差・対立に結びつく

・緊急事態では、平時よりも他者との相違点に注意が向きやすくなり、それが増悪しやすい

・ネットメディア(特にSNS)は、社会の多様性を包摂している一方で、利用者にかえってそれを見失わせやすい構造をしているし、利用者自身も多様性を享受する「心の準備」は難しい

そして

・こうしたことを知り、さらに、それにそもそも人間は抗いにくいものなのだとことを知った上で、自分はどの行動すべきかを考えることが重要ということになります。

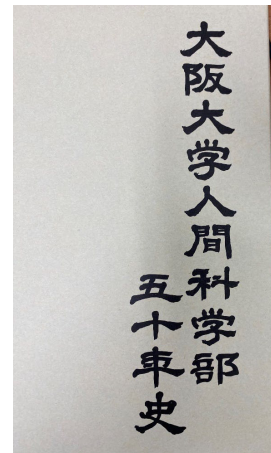
ご清聴ありがとうございます。

(文責 城戸崎雅崇)

最初は誰も気がつかない

しかし一度気がつくと

もうそのようにしか見えない



・『大阪大学人間科学部 50 年史』外箱



・『脳と視覚～グレゴリーの視覚心理学』より
ダルメシアン犬

第37回合同展 2月21日（火）～25日（土）
文京シビックセンター 展示室1 シビックギャラリー



これからの新型コロナウイルスの動向はまだ不明ですが、今まで通りに、来場者にはお名前と連絡先のご記入をお願いしながらの「第37回合同展」でした。来場者は増加傾向の中で無事に終わることができました。



1) 出品者と出品点数は前回（2022年7月10日～14日）とほぼ横ばいでした。

	今回		前回	
写真	14名	27点	14名	27点
写真・俳句	8名	21点	9名	23点
俳句	3名	4点	3名	3点
絵画	8名	25点	10名	27点
合計（延数）	33名	77点	36名	80点

2) 来場者数は前回をかなり上回りました。

	今回		前回	
21日(火)	105名		10日(日)	48名
22日(水)	120名		11日(月)	69名
23日(木)	116名		12日(火)	120名
24日(金)	84名		13日(水)	88名
25日(土)	69名		14日(木)	64名
合計	494名			389名

3) 初日（21日）の画友会の松田茂先生の講評では、画面をなるべく平面的に処理することが推奨され、そうした面で「写友会」の作品にも参考になるものが多いというご意見でした。



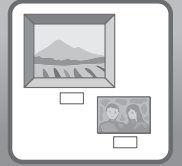
23日の写友会の合地清晃先生の講評では、フレーミング（構成）や色彩のバランスの問題などが取り上げられ、絵画の場合と共通する面があるように感じました。

来場者の中には多くのリピーターもおられ、様々な感想を述べてくださる方も増えてきた感じです。ご自分でも写真や俳句をやっているという方の感想や、絵の会に入会するにはどうすれば良いのかというご質問もありました。

今回のトピックを挙げれば、写真の冒頭にある合地先生の作品に「撮影場所の記載がないのは不親切ではないか」と大声で辛口というかクレームのような雰囲気発言される方がいたのですが、受付にいたOさんがうまく適切な応対をし、一緒に会場を一巡する間に、その方の態度が急速に親近感の方向に変化してきて、写真・俳句のコーナーでは、いちいち作品を褒めながら、にこやかに退場されたのが印象的でした。

作品名や俳句の内容などを英語で表記しているのは、引き続き好評のようでした。（城戸崎雅崇）

生涯学習部会コーナー



句遊会

二月詠草

兼題…雪催、蛤、当季雑詠

荒海に黒雲垂れて雪催

森 邦彦

陽射し待つ庭の立ち木や雪催

新谷 亮介

忘れ物探してるよな雪催

安井 正浩

雪催なじみの店の地酒かな

大仲 正敏

テーブルに蛤鍋と吟醸酒

城戸崎雅崇

蛤に醤油ひとさし炭赤く

石原 克己

蛤の歯ごたえうれしなつかしき

中山 知祐

寒林や碓氷の関の女道

佐藤 政百

夫婦椀小松菜鳥のすまし汁

川田 勝美

春はすぐ見慣れたけれど高尾山

眞田 宗興

画友会



(パステル 10号)

「歌姫 エリーナ・ガランチャ」 城戸崎雅崇

「楽友会」ではほぼ毎月メンバーが順番に「音楽談義」を発表していますが、私は4月に「男装の麗人」というタイトルで、オペラで「ズボン役」(男性役)を演じることが多いメゾ・ソプラノの美人歌手3人を紹介する予定です。その一人が最近も来日して絶大な人気を誇る歌姫エリーナ・ガランチャ(1976年〜ラトビア出身)です。

事務局通信



◆行事報告

第205回理事会

2月16日(木)10:00~12:00 事務局
オンライン

出席者

1
14

会報委員会

2月13日(月)10:00~12:00 事務局
2月17日(金)11:00~12:00 事務局

7
6

広報委員会

2月8日(水)14:00~15:00 事務局
オンライン

1
9

◇一般部会

第795回講演会

2月7日(火)14:00~16:00 日比谷図書文化館
オンライン

38
51

講師 大阪大学人間科学研究科 教授 三浦麻子氏
演題 現代社会の「分断」とネットメディア

◇監査部会

第356回監査セミナー

2月13日(月)14:00~16:30 日比谷図書文化館
オンライン

23
49

(会場:特別聴講A定期1名、特別聴講B定期1名、体験3名含む)

講師 国広総合法律事務所 パートナー弁護士
五味祐子氏

テーマ サステナビリティ時代のコンプライアンスと
ガバナンス~企業文化から考える~

22年度第8回 監査基礎講座

2月17日(金)14:00~17:00 文京区民センター
オンライン

11
26

(会場:特別聴講B定期1名含む)
講師 元旭洋(株) 監査役 岩本泰志氏

テーマ 監査役監査の方法~企業不祥事防止を中心に~

22年度第6回 会計基礎講座

2月10日(金)14:00~17:00 文京シビックセンター
オンライン

8
23

(オンライン:特別聴講B定期1名含む)
講師 三菱電機ソフトウェア(株) 監査役
越田和也氏

テーマ 管理会計及び財務分析

第271回監査実務研究会

2月27日(月)14:00~17:00 文京シビックセンター
オンライン

4
39

(オンライン:特別聴講B定期1名含む)
問題提起者 キオクシアホールディングス(株)

常勤監査役 森田 功氏
コーディネータ 元日東電工(株) 常勤監査役 丸山景資氏

テーマ サステナブル経営に対する監査役の関わり

第101回 スタディグループ分科会

2月3日(金)14:30~17:00 文京シビックセンター
オンライン

11
27

コーディネータ 元東京パワーテクノロジー(株) 常任監査役
松下洋二氏

リーダー 石油資源開発(株) 常勤監査役 中村光良氏
(株)ソミックマネジメントホールディングス

メンバー 監査役(常勤) 藤野晴也氏
三菱電機エレベータ施設(株) 常任監査役
森田敏之氏

三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
常任監査役 山川 晃氏
期中監査の具体的方法
~監査対象と監査事項をどう決めてどのよ
うな方法で監査するか~

第102回スタディグループ分科会

2月9日(木)14:30~17:00 文京シビックセンター
オンライン

13
22

コーディネータ (株)日経サイエンス 監査役 平野俊章氏
リーダー ケアパートナー(株) 常勤監査役

メンバー 岡 威夫氏
東京北辰法律事務所 弁護士

市川加代子氏
(株)王子機能材事業推進センター 監査役

山田 諭氏
テーマ 複数社の監査役を兼務する場合の監査の実
態とそのリスクを考える

第103回 スタディグループ分科会

2月15日(水)14:30~17:00 文京シビックセンター
オンライン

13
25

コーディネーター・リーダー
三井ホームコンポーネント(株)

常勤監査役 豊島秀一氏
三菱電機エレベータ施設(株) 常任監査役

メンバー 森田敏之氏
小原化工(株) 常勤監査役 石井浩和氏

ビジネスエンジニアリング(株)
常勤監査等委員 大塚博文氏

三菱電機インフォメーションシステムズ(株)
常任監査役 山川 晃氏

テーマ 企業成長のための監査活動・企業の健全で
継続的な成長につながる監査役の活動について

第118回監査技術ゼミ

2月6日(月)14:00~16:00 オンライン

29

(特別聴講B定期1名含む)
講師 取締役職務執行確認書委員会委員長、
サイバートラスト(株) 常勤監査役

小林正一氏
テーマ 「2022年版取締役職務執行確認書」の解説

◇生涯学習部会

第37回合同展

2月21日(火)~25日(土) 文京シビック展示室1

来場者
494

句遊会 例会

2月1日(水)13:00~15:00 菱友会会議室

9

写友会 講評

2月23日(木)13:30~ シビック ギャラリー

13

画友会 講評

2月21日(火)13:30~ シビック ギャラリー

8

楽友会 例会

2月21日(火)13:00~16:30 福祉センター江戸川橋

11

棋友会 例会

2月28日(火)13:00~17:00 六甲クラブ

7

◇同好会

楽器演奏同好会

2月4日(土)10:00~16:00 吉野町市民プラザ

9

エッセイクラブ

2月28日(火) メール

6

江戸文化研究会

2月11日(土)15:00~16:30 福祉センター江戸川橋

10+5

◆会員・会友異動

(再入会会友)

○山田寛治 元三菱地所ビルマネジメント(株)

(退会会友)

○横澤成治 元(株)白洋舎

会 員	会 友	計
-----	-----	---

200 133 333

2023年2月末現在

編集後記

▲五味祐子先生の「監査セミナー」では「企業文化」の視点から不祥事フリーの企業のあり方が明示されました。どれもたいへん興味深いのですが、一つだけ。ドロッカーが「インテグリティ」の欠如した人の例として『何が正しいか』より『誰が正しいか』に関心がある人』をあげています。今の政治の世界を見ても「なるほど」と思われるのではないのでしょうか▲三浦麻子先生の「講演会」では、筆者(司会者)の念頭には米国社会の「分断」が浮かんていましたが、日本社会では「どっちつかず」の層がいて「分断」が米国ほど鮮明ではない、というご指摘に目から鱗でした。他にも社会心理学の視点から、多くの興味深いお話を伺うことができました▲2月は「合同展」(写友会・句遊会・画友会)、3月は「文京区合唱のつどい」(楽友会)がいずれもシビックセンターを舞台に開かれました。生涯学習部会、同好会の活動に皆さまの積極的なご参加を期待しています。(城戸崎雅崇)