

會 報

第667号

2024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367回監査セミナー

2024年2月8日

演 題：企業不祥事から考える予防と危機管理～最近の事例をもとに～
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 最近の不祥事の考察

1. 品質偽装事件

日本のトップ企業である自動車メーカーのグループ各社で品質不正・性能不正事案が相次いで発覚し、外部の調査委員会の報告書が公表された。認証不正が中心。顧客の信頼を裏切り、制度の根幹を揺るがす悪質な事案である。幅広い車種が出荷停止となり、関連産業、サプライチェーン、地域経済にも大きな打撃を与えている。また、内部告発による発覚もあり、内部通報制度の信頼性にも問題があったと思われる。

自動車業界では、2015年頃から品質不正が相次いで発覚したが、このグループ会社はそこから不正を開始していた。自動車業界の品質不正、認証不正は根深い問題であり、自動車産業の構造的要因があるように思う。各社の共通の問題として納期・損益プレッシャーがある。過度にタイトで硬直的な開発スケジュールは開発部門・試験を行う部門への過剰なプレッシャーとなる。短期納期の開発・量産開始日の厳守がサプライチェーンへの過度な負荷となったのではないか。認証取得のための試験部門には一発合格必須が求められ、できないとは言えず、不正に追い込まれる。親会社にも責任があるのではないか。

「できない」と言えない組織風土が指摘された。「できない」と報告する部下に上司が「で、どうするの?」と必ず解決策をセットで要求し続ければ、部下は解決策を持ちえない場合に報告できなくなる。諦め感も生じる。上司が責任を持って対応する、一緒に検討するという行動に移さなければ変わらないだろう。

チェック体制の不備、監査体制の不備も指摘された。試験を行う部門は専門性が高く、外部からのけん制がない状況にあった。複雑な認証ルールの変更と教育、モニタリングを行う体制がなかった。コンプライアンス体制の不備である。

さらに認証不正の背景には、テクノロジーの進化と自動車産業の高度化があるといわれるが、現場任せでは品質不正を防ぐことはできない。

本件は親会社によるグループガバナンスの問題。経営資源の配分、体制の見直し、心理的安全性を確保した開発体制の構築など親会社が責任をもって再発防止

に取り組むことが不可欠である。

2. 経営者・実権者の不祥事①（セクハラ）

芸能事務所トップ（死亡）によるタレント志望の未成年男性への性加害について2023年5月頃に不祥事として大問題化した。長期間、多数の被害者への加害が確認された。

20年前から疑惑があったが週刊誌一社の報道にとどまっていた。理由は社内、社外のガバナンス不存在である。身内で経営する閉鎖的な非上場会社であり、トップの姉は見て見ぬふり。当該トップは聖域化、神格化され、芸能界やテレビ業界で大きな影響力を持ち、所属タレントを出演させないという圧力をかけていた。メディアは疑惑を認識したがスルーしていた。しかし、昨年は、BBCがこれを取り上げたことから、他の日本メディアがようやく取り上げた。外圧がないと動かないという日本のメディアの問題は依然存在する。

テレビ局が本件に関する調査報告書を公表した。報道部門は、20年前の週刊誌報道に対して、週刊誌が取り扱う芸能ネタとし、報道対象と認識せず自ら取材報道しなかった。芸能部門や当該トップへの忖度ではなく、報道機関の人権意識の低さ、週刊誌報道への偏見（内容ではなく、週刊誌報道という取り扱い）は批判されてしかるべきである。

今回の件は、日本社会全体の人権意識がグローバルスタンダードから遅れていることを示した。しかし、昨年5月の発覚以降、ビジネスと人権の問題として、広告主が芸能事務所に対して人権侵害状況を調査し、是正、救済、説明責任を果たすことを求める企業がでてきた。変化の兆しがある。

3. 経営者の不祥事②（セクハラ）

日本を代表する石油会社の経営トップが2代続けてセクハラで辞任した。人権侵害行為であり許容されるものではない。

最初のセクハラ発覚後、会社が再発防止策と役員がコンプライアンス上重大な問題を起こした場合の制裁（クローバック条項の導入や損害賠償義務）を導入し

た。しかし、すぐに経営トップがセクハラを行い、同席役員についても不適切な言動があったと報道された。セクハラに甘い企業風土が形成されてきたように思われる。働きやすい職場環境、人権尊重、女性活躍推進をお題目にせず、言行一致が求められる。

2回目のセクハラは内部通報で把握され、監査等委員会主導の弁護士調査が行われ、厳しい措置がとられた。この危機管理は適切なものと評価される。今後企業風土の変革と実効性のある再発防止策を実施し防止することが求められる。

また、上位者のセクハラであっても同席者は止めなければならない。黙認は実質的には加担。被害者は同席者の言動によっても会社への信頼を失う。

経営トップのセクハラは企業の体質や風土の問題として評価される。ビジネスと人権の観点から、ビジネス相手としての適格性の問題とされている。企業トップの交代は経営体制の変更をもたらす、事業に影響する。会社のビジネスリスクとしても従来想定を大きく超える重大リスクとなっていることを認識する必要がある。

4. 中古車販売会社対応における保険会社グループの問題

中古車販売会社において、修理不正を行い保険金の不正請求をした。この会社は創業家オーナーが経営トップを務める非上場会社である。中古車販売業、修理業、保険代理店業も兼務し、損害保険会社との関係をもとに急成長をとげた。社内のガバナンスは存在しないに等しく、経営陣の苛烈なパワハラも明るみに出た結果、自力再建が困難となった。

本件が損保業界に発覚した後、損保各社は当該会社に徹底調査を求め、取引停止措置とした。しかし調査報告は改ざんされるなどして誠実な対応をとらず、一社を除き取引停止を継続した。その後、多数の不正発覚により外部調査委員会設置。取引再開した損保会社は再度の取引停止に至った。そして、取引再開について外部の調査委員会も設置され、当該損保会社と親会社の判断と対応について調査が行われた。

取引再開判断については、トップライン維持を優先してリスクを矮小化し、検討に必要なメンバーが不在のまま議論の成り行きに任せ判断を誤ったこと、親会社に報告すべきネガティブ情報を報告しなかったことなどが指摘された。

親会社についても、事業会社から情報を収集して適正な経営判断を行う体制が機能しなかったこと、競合との関係からトップライン維持とシェア確保が優先される判断を止めなかったことなどから、事業の社会的使命、顧客本位はうわべだけであるといった厳しい指摘がなされた。また、コンプライアンスに関する問題を自ら主導して対処する組織がないとしてコンプライアンス体制の機能不全も指摘された。

コーポレートガバナンスの優良企業として高く評価されてきたが、改めてガバナンスの実質が問われること、守りのガバナンスも重要であることを示した事案



である。

Ⅱ 不祥事から得られる教訓

1. 「顧客の利益のため」という強固な正当化

品質偽装事案では、私利私欲ではない、会社のために、組織のためにといった正当化が存在する。正当化はコンプライアンス軽視を引き起こす。踏襲によってオペレーションの一部となり日常化する。不正行為がデフォルトになることにより、規範意識が薄れる。これが、長年不正が踏襲され組織に蔓延するプロセスである。

他方、顧客のために仕事することは第一線社員の達成感ややる気の源泉。「真の顧客のため」とは何か、正面から議論することが必要である。

2. 閉鎖的組織の危険性

閉鎖的組織では内輪意識、業界慣行、社内論理（強固な価値観）が支配するとムラ社会の同調圧力が働き、異質な者を排除する。組織の構成員と社会とのズレに気付かない。ガバナンス不全によって自浄作用が働きにくくなる。特に専門性の高い組織は要注意。閉鎖的組織となりやすく、外部からの目が届きにくい。自動車会社のテスト部門がその典型例である。コンプライアンス部門も業務内容がわからず遠慮する。収益を生み出す部門への付度もありうる。コンプライアンス部門の踏み込み力強化が必要である。

3. 内部告発・内部通報を契機とした不祥事の増加

内部告発は会社がリスクをコントロールできなくなり、ダメージが拡大する。自浄作用が働かない企業として評価される。

改正公益通報者保護法では、経営陣や幹部から独立性を確保する措置を求めた。実際に役員事案が通報され、監査役等主導の弁護士調査が増えていると思われる。匿名通報事案への対応も必須。法改正により内部通報制度が見直され、担当者の守秘義務も厳格になった。

通報案件も増加しているが、対応部署の人員数は不足している。経営陣は内部通報制度の重要性を理解して必要な予算を投入して、強化することが必要である。

4. 心理的安全性のない組織のリスク

「できない」と言えない、異論を述べない組織にはリスクが潜んでいる可能性がある。背景に管理職、ミ

ドル層の忙しさがある。働き方改革をしても業務量は減らず、しわ寄せがくる。管理職が現場の課題解決を行える環境と体制をつくる必要がある。

また「付度リスク」もある。上からの過剰なプレッシャーはないが、上司が隠すことを望んでいると誤解(=付度)し、ネガティブ情報を報告しないというリスクである。上司は本気で、悪いものをすぐに報告せよと繰り返し伝え、そうしないと判断を誤るというマイナス面を併せて伝えることが必要である。

心理的安全性は、安心して、ミスや問題を報告・指摘し、改善解決に向けて建設的な議論を行うことができる心理状態である。プロ意識が求められる。甘やかしては、心理的安全性を高めるには上司の言行一致と、自身がミスの指摘を受け入れることが必要である。

5. 変化への不適応

不祥事の要因に社会の変化スピード、個人の意識変化への不適応がある。テクノロジーの加速度的進化は現場への負担を増大させているし、規制の複雑化、改正の繰り返しのフォローアップは片手間ではできないが、ビジネスのやりかた、オペレーション、システム、体制が従来のままでは、社員も変化に対応できない。

効率重視の硬直的な納期は不正をやらざるをえない環境を形成している面がある。発注者である取引先や親会社はサプライチェーンの上流に対する要請においても変化しなければならない。

6. 不正把握時の判断と行動

不正把握時の判断と行動において、役員の善管注意義務違反リスクがある。業界論理や専門家隘路にはまり、判断を誤るリスク、矮小化リスクがあり、社会常識がものさしとなる。社会の常識をもたすのは独立社外役員である。多角的な目線で検討するには、取締役会の多様性が重要である。

取引先不正への対応では、東証の企業不祥事予防のプリンシプル(2018年2月公表)の原則6の、サプライチェーン上の問題発生時には「サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める」に則ると良い。

不正発生時の判断・行動は監査役のモニタリングの対象である。正確な事実関係の適時の入手が前提となり、リスク評価を誤っていないかモニタリングするため、常勤監査役等はプロセス当初から会議等にオブザーバーとして出席すべきである。

7. グループガバナンスにおける教訓

効率経営のリスクが明らかになったのが冒頭の事案である。子会社・グループ会社への指導力の発揮、マイナス情報の能動的な収集が求められる。

最近、子会社不祥事に関して親会社役員の法的責任が判断された判決が出た。報道でしか確認できていないが、親会社役員が、①子会社における認証不正を把握して販売停止を決めたがその後出荷を再開したこと、②不正を認めて公表する決断に至ったにもかかわらず公表しなかったこと、が善管注意義務違反とされた。今後の実務に大きな影響を与えるだろう。

8. 人権尊重と「ビジネスと人権の基本原則」

日本の人権意識の低さには変化の兆しが見えてきた。セクハラが人権侵害であることは社会の共通認識となってきた。

経営層・幹部層のセクハラは、重大なコンプライアンスリスクであり、ビジネスリスクである。突発的な辞任・解任は事業に打撃を与え、企業価値を毀損する。ビジネス相手としての適格性に疑義が生じうる。背景にはビジネスと人権の考え方の浸透がある。

ビジネスと人権の基本原則は「企業」に人権尊重の責務があるとしたもので、2011年に国連で採択された。責務の内容は、①人権方針を策定し、自社やグループ内の人権尊重だけでなく、②サプライチェーン、バリューチェーンにおける人権リスクを把握すること(その手法が人権デュー・ディリジェンス)、③被害者の救済手段を設けることである。サプライチェーンにおける人権侵害の可能性を把握した場合、調査は正改善の働きかけを行い、是正等がなされなければ取引解消を行う。これは、取引先(広告主含む)、投資家、国際人権団体、NGO等による外部からのガバナンスの一つともいえる。株主は議決権行使を行う(Voting)し、国際NGOからの対話要請もある。企業は国際NGOとの対話を通じ、よい取り組みを取り入れていく姿勢が求められる。

Ⅲ 不祥事防止のために何をするのか

1. 不正のトライアングル

不正の動機、不正の機会、正当化という3要素への対応を検討する。

不正の機会への対策として、内部統制、リスク管理体制の強化、業務プロセス、決裁権限、稟議手続きの整備、製品開発・品質保証・品質管理体制、管理会計、DXの整備、コンプライアンス部門の強化、内部監査の強化といった組織体制面での対応である。

不正の動機及び正当化への対策として、パーパス、価値観の共有であり、経営トップのコミットメントが重要である。コンプライアンス意識の醸成、企業風土改革、健全な企業文化の醸成への取り組みが考えられる。

2. リスク管理体制の強化

社内手続きや稟議手続き、文書化が重要。行動規範や必要なルールの整備も不可欠である。ルールは目的を定め目的に沿った内容と方法とすること、不要なルールを廃止することが重要である。

リスク情報の早期把握と評価(優先順位付け)のために、職制報告における早期のハウレンソウ、Bad news fast /first の実施、内部通報制度の利用促進がある。内部けん制体制として、一人担当を避ける、ローテーションを行うことも有用である。

3. 3Lines の考え方

第1線で重要なのはリスクオーナーシップの醸成である。コンプライアンスは自分ごとでありコンプラ係が行うことではない。パーパス、ミッション、行動規範に基づく判断と行動が求められる。

第2線は、独立した立場から1線をけん制し、支援することである。リスクに踏み込むマインドセット、責任をもって行う主体性が求められる。法令遵守だけでなく、倫理、レピュテーションリスク管理が必要。増員と質の向上のために監査役は後押ししたい。

第3線は、リスクを把握すること、職業的懐疑心を持つこと、不備指摘型から対話型への変革を行うこと(形式的・硬直的監査は大きなリスクを見落とす)。そのためには、内部監査部門の強化が必要。幹部へのキャリアパスとして位置付けることが今後求められる。

4. 内部通報制度の利用促進

目的は自浄作用を働かせ、問題や課題を是正改善することにある。疑問点や不明点、体制の不備なども拾い上げるとよい。

5. リスクの補足

ステークホルダー目線でのリスク管理、レピュテーションリスクが必要である。コンプライアンスは社会からの信頼と要請にこたえることである。

6. 教育の重要性

コンプライアンス教育、研修では、目的を定め、階層別、テーマ別などを検討すること。特に管理職登用前と経営幹部候補者や幹部登用までの教育が手薄の企業が多いのではないか。執行役員に対しては、経営メンバーの一員としての意識と責任感の醸成が必要だ。

教育は実効性が必要。意識に働きかける教育とともに、事業で必要なルールの習得教育がリスク管理上必要。法規制やルールの変更にに関する情報をタイムリーにアップデートし、モニタリングすること、そのための体制整備が求められる。

7. 意識・組織風土から考える

属人性、閉鎖性の高い組織におけるリスクを踏まえ外部からの風を入れること、問題を相談報告できる、指摘できる組織風土づくりとして心理的安全性を高めること、不正の兆候を見逃さないようリスクセンスを磨くことが必要だ。

また、倫理観の醸成や価値の共有が重要である。企業としてのありたい姿を考え、どのような価値を大事にするのかによって企業文化が醸成される。その価値を共有し、会社にコミットメントすることが従業員のエンゲージメントの向上につながるだろう。

8. 監査役の役割

モニタリング、管理部門との情報意見交換、内部監査部門との連携が重要。モニタリング対象は、3Lines、内部統制が機能しているかが重要。リスクの

把握と評価、対応策に加え、企業風土、組織文化、従業員エンゲージメントを重視すべき。管理部門の脆弱性を放置せず管理部門の充実に向けて後押し、内部監査部門との連携や強化への後押しが必要となる。

Ⅳ 有事にどのように判断し行動するか

1. 事前準備

危機に備えて危機管理体制を整備して、シミュレーションし、準備すること。

2. 危機管理の失敗

失敗するのは「隠ぺい」からで、これは致命傷となる。隠し通せない現実を受け入れること。また、希望的観測に頼る、都合の良い情報にすぎると失敗する。冷静なリスク分析が必要である。法律論に拘泥すると、思考停止に陥る。ステークホルダー目線、レピュテーションリスクから判断する。決断しないことは失敗につながる。取りうる選択肢からベターな選択肢を選ぶ。100点満点を目指すゼロに終わる。一定のリスクを取る覚悟と胆力が求められる。

3. 不祥事の兆候の把握

危機管理の出発点は兆候の把握である。

4. 不祥事対応のプリンシプルに則った対応

4原則に則った危機管理を行うこと。徹底した事実調査と根本原因の解明、第三者委員会設置の場合の独立性、中立性、専門性の確保、実効性の高い再発防止策の策定、迅速かつ的確な情報開示によるアカウンタビリティを果たすこと、である。

危機管理の目的は不祥事によって低下した企業価値の毀損を回復し、ステークホルダーの信頼を回復することになる。ダメージの最小化であるが、その第一歩が事実調査である。矮小化バイアスや正当化を克服し、社会の常識から判断することが必要である。調査体制としては、調査対象部門からの独立性の確保が重要。不祥事対応のプリンシプルには、調査体制の整備や第三者委員会設置のための判断要素も定められている。

根本原因の解明は実効性のある再発防止につながる。表面的な現象の列挙では不正は繰り返される。ビジネスの特徴、構造への踏み込み、人材や経営資源の配分、体制、人事制度にも踏み込むことが求められる。

是正措置は、違反状態の解消と責任の所在の明確化である。これが目的であり、企業の姿勢が表れる。

5. 監査役の役割

危機管理の主体は執行であり、監査役の役割はモニタリングである。危機管理委員会にはオブザーバーで出席し、必要に応じて即軌道修正、是正、助言を行う。執行から独立して客観的に見ること。常勤監査役等は社外独立監査役等との緊密なコミュニケーションをとる。適時の情報共有により、社外の知見、経験、社会の常識を活用する。

V まとめ

1. ガバナンスの脆弱性、本部機能の脆弱性は多くの企業の弱点である。コーポレートガバナンスの実質、守りの面の強化が必要。
2. DX導入は、不祥事防止の観点からも鍵。
3. コンプライアンス重視の企業文化の醸成には、従業員との価値共有が重要。経営トップのコミットメントが企業文化をつくる。

4. リスク情報の早期把握と自浄能力を発揮すること。
5. 監査役は管理部門と内部監査部門の強化の後押しを。
6. 常勤監査役は執行陣と社外役員とをつなぐハブである。社外を活用するために適時情報共有は欠かせない。

(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806回講演会

2024年2月7日

演 題：マインドフルネスによる心身の健康

講 師：早稲田大学文学学術院 文学部教授 越川 房子氏

はじめに

マインドフルネスで育成される心の態度

- 感情調整能力が高まる（知的能力が高い人でもストレス回路にはまることもある）
- 衝動的な反応が減る…留まる力・新しい回路（ストレス回路を変えることが望まれる）
- ストレス耐性が高まる（ストレス回路を変える力が高まる）
- 自分への信頼性が高まる（ストレス耐性が高まると自己への信頼が高まる）
- 他者への共感性が高まる（自己信頼が高まると他者への共感も高まる）
- 思考と事実とを混同しない（考えたことと事実とを混同しないことが必要）
- 外と内の情報にアクセスしてから行動を選ぶ（外と内の双方向からのアクセスが必要）
- 身体からの情報を上手に使う（感情と身体は密接な関連あり、身体からの情報も活かす）
- 自分の人生に役立つスキーマを創生する（うつ傾向はネガティブなスキーマを作りやすい）

レコードの比喻

- 自動で針が下りる蓄音器（かかっている「うつ」のテーマソングに気づかないうちにはまってしまう～ストレスや刺激に翻弄される人生）
- 手動で針を下ろす蓄音器（自分が主導して他のレコード曲に針を下ろす～マインドフルネスで自分が主導権を握る人生）

自動操縦的な反応のコントロール

- 自動操縦的な反応は、それを繰り返すことで水路（脳の回路）が深く刻まれ、衝動性などのパターンを増強してしまう。
- マインドフルネスで、自分の反射的、自動的な行動に気づき、それを続けるか止めるかを選ぶ力と、それを止めて（呼吸に）戻る力を養う。
- （戻ることを）繰り返すことで役立つ水路を深くす

る（新しい脳の回路を創り出す）ことが重要。繰り返さなければ、新しい水路は深さを増さず、これまでと同じ自動的な反応に流れてしまう。

1. マインドフルネスとは

「瞑想」というと怪しいとか、効果は気のせいではないか、といったイメージを持つ向きもあるかも知れませんが、現在では『タイム』誌や『日経サイエンス』誌などにも特集されているように世界的に関心を持たれている、科学的に実証されたアプローチです。

- 意図的に、現在の瞬間に、そして瞬間瞬間に展開する体験に判断をせずに注意を向けることで現れる気づき（マインドフルネスのパイオニアであるカバットジンによる定義）
- 好き嫌いの判断をせずに注意を向けることに役立つ心の態度には
『好奇心と思いやりを用いること』
『拒否せずに観察すること』 戦うのではなく平静な心で観察することが必要

ここでゲームをやってみます。まず、心の中で過去や未来の不安な出来事を思い出してください。次に画面に出てくる「ン」と「ソ」（よく似た文字）に注目して「ソ」が出たときだけ手を叩いてください。（参加者でゲームを行う）

わずかな違いに好奇心を向けるというこのゲームをやったことで、最初の不安な気持ちから気分が変わることができたのではないのでしょうか。

誰もが心配や悩みを持ち、それはふと心に浮かぶことがあります。問題はその心配や悩みから注意が離れず、すべきことができなくなることです。不安障害やうつになる人は、不安を感じることや、嫌なことに注意が引き込まれて他に向けることができなくなる傾向が強いのです。

だから注意をコントロールできると、心の健康そして心身一如ですので身体の健康にも役に立つことになります。

気逸らしとの違い

- マインドフルネスは気逸らしのように、自分の楽しみによって気分を変えることを目指すものではない
- 不快さや嫌悪感をなくすことを目標とはしていない
- 不快さや嫌悪感を持ったままでも、何が起きたのかという情報にアクセスして自覚的に次の反応を選ぶ力を育成するもの

仕事の上での衝突やストレスは必ず起きるものなので、早く気づいてそれにとらわれない。不快感をなくすのではなく、自覚的にそれを持ったまま、本来の目標を遂行していくことの方に力を向けることです。

もう一つのゲームをやってみます。これから動画をお見せします。白いシャツを着た人と黒いシャツを着た人がボールをパスしています。この動画で、白いシャツを着た人のパスの数を数えてください。(参加者でゲームを行う 16 回＝正解が多数)

数を数えることに集中していると、動画の画面に(関係のない)ゴリラが出入りしたことに気づかなかった人も多いのではないのでしょうか。どこに注意を向けていたかで、私たちの気づきの範囲は異なります。

何に注意を向けたかで次の行動が変わる

例えばプレゼンをしているときに、退屈そうにあくびをしている人や、不服そうに首を傾げている人が目に入ったら、どんな反応をするでしょうか。そんな人が目に入っても自分のプレゼンに集中し続けたいと思うなら、マインドフルネスの実践が役に立ちます。

レコードの例のように、自分を知り、自分で次の考えと対応を選びとる力がつくのです。

拒否のない観察

- 拒否するのではなくて、ただ観察してみる
嫌なことは嫌なままでもかまわない、好きになる必要はない
ただ既にそこにある(歴史がある)ので、そこにあることを許す(あってもよい)
- マインドフルネス瞑想は無になることを目指していない
- 今、ここに、目覚めて存在することを目指している
- そのために、好奇心と思いやりを伴って、気づき続ける
観察するときは心の態度＝好奇心・思いやり＝が大切

2. なぜマインドフルネスなのか

マインドフルネスが注目されたのは、効果のメタ分析や、脳科学のデータ分析による

効果のメタ分析(12,145名のデータによる209の研究)

マインドフルネスに基づく療法(MBT)の効果量は介入前後の比較で中程度などの結果であり、認知行動療法(CBT)や薬物療法とは差がなかった。

MBTはさまざまな心理的問題、特に不安、抑うつ、ストレスの低減に効果があることが実証された。



脳科学(ブレイン・サイエンス)のデータ

瞑想熟達者の脳の映像では「島」＝情動、共感、自己意識などの高次機能に関連＝と「前頭前野(ブロードマン領野)」＝他人の気持ちを思いやる機能に関連＝の灰白質の厚みが対照群よりも増していた。

8週間のMBSR(マインドフルネス・ストレス低減法)プログラムの参加前後で脳画像を比較検討したところ、学習、記憶、感情調整、自己言及、視点取得に関わる領域で、灰白質密度が増大していた。これらの機能が改善したことを示唆している。

マインドフルネスは脳の構造と機能を改善する。

まとめ

- 注意と衝動性／心の不調は関連している
- マインドフルネスは注意のコントロール技法である
- 心理査定やニューロサイエンス(脳科学や神経科学)のデータは、マインドフルネスの効果～衝動性(思わぬ失敗と関連)を下げ、共感性(人間関係は人生にとっても重要)を上げる～を実証している。

3. 効果機序

ICSモデル(認知的下位システムの相互作用モデル)(John D. Teasdale が提唱)

- ・身体感覚(気分)～気分と身体感覚は関連している
- ・認知・考え(衝動的／否定的なとらえ方)～何かあったときどうとらえるか

- ・感情～なにかあったときにどう感じるか

3つのそれぞれの相互関係(ループ関係)が、うつ病の発症や症状の増強と関係している。

CBT(認知行動療法)では考えを変えようとするが、マインドフルネスでは、考えは事実ではない(仮説に過ぎない)と捉え、考えを変えようとはせずに、対応を選ぶ(次の対応に振り向ける)ことができる。

ムード一致効果

- ・気分／感情と関連するものを連想する
- ・気分／感情と関連するものに注意が向く
- ・気分／感情と関連する解釈をする

廊下で会った人が足早に去って行ったとき、上司に褒められた後であれば、なにか急いでいたのだろうと気にならないが、上司に否定された後であれば、なにか自分に悪感情を持っているのだろうかなどと気になる、というようなことがある。

心身一如 感情と身体は密接に関係

気分と認知の相互増強関係に関する仮説

うつになると…感情と関連する自動思考、認知が生じ、それが当該感情をさらに強め、さらに関連する思考・認知を生成し、さらに感情が悪化する

認知と感情と身体感覚（気分）のループが悪循環し始めると、問題行動や不適応行動や症状につながる（ICS モデル）

4. まとめと実践のポイント

- 現在までの脳科学、神経科学のデータはマインドフルネス瞑想による脳の構造と機能の変化を実証
- 特に、感情調整、衝動の減少、ストレス緩和に関する脳の変化が報告されており、これらはストレス社会を生き抜くうえで重要
- マインドフルネスは異なる視点に対してオープンになる力を養い、独創性や学んできたさまざまな知識を活かすための舞台を整える

実践のポイント

- 無になることを目指しているのではない
無を目的にすると、雑念が気になってしまい、無になれない
- リラックスすること多いが、それを目指しているのではない
リラックスを目的とするような講習コースも見受けるが、正しいマインドフルネスではない
- 目覚めていることを目指している
自分が今何をしているのか、何を感じているのか（感覚と感情）、何を考えているのか
・ 心が離れたことに気づいたら、呼吸や身体感覚に優しく注意を連れ戻す
・ 「気付いて、今ここに戻る」という回路を育てていることを忘れない

集中できないことが悪いこととは考えない。批判・非難をせずに事態を変えていける力を養う。そういうこともあるよねという思いやり、これからの相手の反応を好奇心をもって見る、観察するようにする。

実践のコツ

- 凛とした姿勢 姿勢と気分は密接に関係する。
不安なことを考えているときには肩を丸めて俯いてしまうことが多い
- 思いやりと好奇心 注意のコントロールに有効
- そして…意図すること まずは意図することから
マインドフルネス呼吸瞑想中に意識が考えの中に埋没しても、考えの中に入っていることが自覚できたら、その時はマインドフルネスの状態になっている。心が呼吸によって生じる身体感覚から離れたらそれに気づこう、そして引き戻そうと「意図する」ことができたなら、たとえそれがうまくできなくても、最初の一步としては OK

- 自他に対して、思いやりの心で気づくことが変化を促進する
- 既にここにあることに OK を出して、それを変えることにではなく、次を選び実行することに意識を向ける

実践のヒント 滝の比喻を使う

- 考え、感情、衝動は巨大な滝のように私たちに打ち付けられることがあります、そのような時は、できるだけ滝の後ろ側に立って、流れ落ちる滝を眺めることができるかどうか試してみてください。
- 感情、考え、衝動に巻き込まれそうになったら、呼吸（身体感覚）に注意を向けて、滝の後に立ってみる。感情、考え、衝動を無視するのではなく、それらを自覚して、それから受け流すという引き出しを創っていく。

ニーバーの祈り

「変えることのできるものについて、それを変えるだけの勇氣」「変えることのできないものについては、それを受け入れるだけの冷静さ」「変えることのできるものと、変えることのできないものとを識別する知恵」を与えたまえ、というニーバーの祈りはマインドフルネスと重なる。

5. マインドフルネス瞑想の実践

～3ステップ呼吸法～

姿勢

- ・ 足をしっかり床につける
- ・ お尻の二つの坐骨の先端に、左右同じ重みがかかるように坐る
- ・ 肩を開く（すぼめない）
- ・ 背骨は自然な S 字カーブを維持しながら伸ばす
- ・ 頭は天井から糸で引っ張られているように置く

3ステップ呼吸法

Step 1: Awareness 今、ここにある、考え、気持ち、身体の状態に注意を向ける

Step 2: Gathering お臍下 3～4 cm あたりに注意を向け、息を吸った時の感覚、吐いた時の感覚を意識する。注意が他に逸れたら、優しくお臍下の感覚に戻す。

Step 3: Expanding 注意を体全体に広げ、もっとも強い感覚のあるところに意識を向ける。

イメージでそこから息を吸ったり吐いたりする。感覚に変化があれば、それを味わう。

なければ変化がないことに気づく。

何を狙うのか

1. 準備：姿勢を作る（コツの1） セロトニンの代謝
姿勢と気分は関連する
2. いつもの自動操縦状態から抜け出る。思考から、今、ここに意識を連れ戻す
3. 注意を呼吸に集中する 選択的注意 集中が逸れたら、ただ戻る

注意がそれていたことに気づく力と、それた注意を
連れ戻す心の筋肉を鍛える

新しい回路づくり

注意を連れ戻すときには 好奇心と思いやりを使
う(コツの2)

ネガティブなことを考えていることに気づいたら…

何について考えていたのかを自覚し、それから意
図して注意を呼吸に向け変え、呼吸で起こる感覚
の変化に注意、意識を向けてそれを味わう

4. 気づきを広げる 注意の分割 内外の情報へアク セス

身体を使って嫌悪や衝動を対象化する

身体を使って嫌悪や衝動を和らげる

3と4の繰り返しによって、内と外の情報に自己批
判的、他者批判的に気づくのではなく、思いやりと好

奇心をもって気づく心的態度を育成。心が何に向いて
いるのかに気づく力と、選択した対象に注意を向けな
おす力を育成。

お疲れ様でした

皆さまの人生にマインドフルネスが役立つことを
願っています。

以下の著・編・訳書をお読みいただければ幸いです。
『マインドフルネス～基礎と実践～マインドフルネス
瞑想の効果機序』(日本評論社)

『マインドフルネス認知療法』(北大路書房)

『うつのためのマインドフルネス実践』(星和書店)など
(文責 城戸崎雅崇)

楽友会

「文京区合唱のつどい」に出演



楽友会のメイン行事として参加している「文京区合
唱のつどい」が1月14日(日)に開催され、今年も出演
した。

未だコロナの影響を引きずっているせいか、出演団
体定数の50団体に満たなかったため、申込団体全て
が抽選無しで参加出来た。

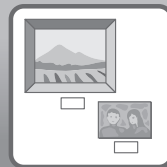
我々楽友会は平均年齢78歳、総勢18名。今回出演
の49団体の中で男声合唱団は僅か2組と言う貴重な
存在。

演奏楽曲、演奏衣装は年々工夫を凝らす団体が増加
しているが、我が楽友会は世情に流されず(と言うか、
新しい取り組みを避けて)、制服である黒のスーツにワ
イシャツ、蝶ネクタイで通しているが、今年はミッチ
・ミラー曲を歌うため、例年の蝶ネクタイの代わりに、お
揃いのエンブレムを胸ポケットに装着して形を整えた。

披露曲は全て2部合唱曲である『I love you』、
『When I grow too old to dream』、『When the saints
go marching in』の3曲。演奏時間7分以内の規程を
守るために数回の時間計測練習をした甲斐もあって本
番では6分半超と、無事制限時間内に歌い終える事が
出来た。

毎回ほぼ同じ繰り返しであるが、毎年1月開催の「合
唱のつどい」へ向けての前年秋～年末の練習の出来栄
えでは出演に間に合うかどうか、指揮者の平さんを悩
ましている。しかし12月以降の切羽詰まった練習会
以降ギアが上がり、終わってみると「やれば出来るじゃ
ないか!」との評価をいただいている。今回も同様の
経過をたどり、「本番に強い楽友会」の異名をかりう
じて保った。さて、来年はどうなるか?

(豊田博之)



句遊会

二月詠草

兼題…海苔、下萌、当季雑詠

海苔届き故郷の海の色浮かぶ

城戸崎雅崇

海苔粗朶にうねり静かに日をのせて

石原 克己

海苔掬ふ真白き富士の富津沖

中山 知祐

塹壕で眠る兵士に草萌ゆる

大仲 正敏

寝そべつて牛の反芻下萌ゆる

佐藤 政百

荒ぶ能登地震の痕にも下萌える

森 邦彦

山道に差し入る朝日下萌る

新谷 亮介

沢の字の残る公園春を待つ

安井 正浩

咲き誇るさざんか眺めバスを待つ

川田 勝美

待ってるよわが手求める妻がいる

眞田 宗興

画友会

「鞆の浦(広島県福山市)の景観」

田中春夫

(水彩6号)



最近体調がすぐれず外出しないので戸外での写生はしていません。
これはコロナ前でしょうか、広島方面に旅した時の写生です。

事務局通信



◆行事報告

第216回理事会

2月15日(木)15:00~17:00 事務局 5
オンライン 12

会報委員会

2月13日(火)10:00~12:45 事務局 6
2月17日(土) メール交換 7

広報委員会

2月9日(金)15:00~17:00 事務局 10

◇一般部会

第806回講演会

2月7日(水)14:00~16:00 日比谷図書文化館 27
オンライン 43

講師 早稲田大学文学部文学部教授 越川房子氏
演題 マインドフルネスによる心身の健康

◇監査部会

第367回監査セミナー

2月8日(木)14:00~16:30 日比谷図書文化館 35
オンライン 61

(オンライン:特別聴講B定期1名、体験聴講1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 企業不祥事から考える予防と危機管理
～最近の事例をもとに～

23年度第8回監査基礎講座

2月28日(水)14:00~17:00 文京シビックセンター 21
オンライン 16

(会場:特別聴講B定期1名含む)

講師 キオクシアホールディングス(株)
常勤監査役 森田 功氏

テーマ 監査役監査の方法

23年度第7回会計基礎講座

2月13日(火)14:00~17:00 文京シビックセンター 12
オンライン 17

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282回監査実務研究会

2月14日(水)14:00~17:00 文京区民センター 11
オンライン 21

(オンライン:特別聴講B定期1名含む)

問題提起者 (株)トプコン監査役 竹谷敬治氏

コーディネータ 元石油資源開発(株)監査役 下村恒一氏

テーマ 私の監査役活動

出席者

第111回スタディグループ分科会

2月5日(月)14:00~16:30 文京シビックセンター 17
オンライン 23

(オンライン:特別聴講B定期1名含む)

発表者 (株)牧野フライス製作所常勤監査役

香村章夫氏

オリックス銀行(株)常勤監査役 高崎敏彦氏

大成設備(株)常勤監査役 南波裕樹氏

元三井ホームコンポーネント(株)常勤監査役

豊島秀一氏

元日本鑄造(株)常勤監査役 阿部俊彦氏

テーマ 企業の健全で継続的な成長のための監査役
活動

第129回監査技術ゼミ

2月19日(月)14:00~17:00 文京シビックセンター 16
オンライン 38

(オンライン:特別聴講B定期1名含む)

講師 レーザーテック(株)常勤監査役 浅見公一氏

テーマ 「取締役職務執行確認書2024年版」の解説

◇生涯学習部会

句遊会 例会

2月7日(水)13:00~15:00 菱友会会議室 10

画友会 例会

2月5日(月)13:00~16:30 文京シビックセンター
(大雪予報) 3

楽友会 例会

2月20日(火)13:00~16:30 福祉センター江戸川橋 14

棋友会 例会

2月27日(火)13:00~17:00 六甲クラブ 6

◇同好会

楽器演奏同好会

2月18日(日)13:15~17:00 横浜練習会場 10

エッセイクラブ

2月29日(木) メール 8

江戸文化研究会

2月17日(土)14:30~16:45 福祉センター江戸川橋 21+2

◆会員・会友異動

(再入会会員)

○平井清文 (株)アルピレックス新潟 常勤監査役

(退会会友)

○茂木孝一 元(株)宇野澤組鐵工所

会 員	会 友	計
193	138	331

2024年2月末現在

編集後記

監査セミナーでは弁護士の五味祐子先生に、最近の企業不祥事の事例から得られる教訓と予防のための対策、そして有事の時の取るべき行動について判り易くお話しいただきました▶講演会では早稲田大学文学部教授の越川房子先生が、マインドフルネスの意味や効用、マインドフルネス瞑想の実践ポイントについて講演され、ストレス社会で心身の健康を保つ処方箋を示していただきました▶新年度が始まりましたが、会報発行費は前年度予算比25%減となる緊縮予算での運営となります。厳しい状況ではありますが、編集部一同知恵を絞りながら読み易い誌面作りを心掛けて参りますので、引き続きご愛読のほどお願いいたします。(大屋俊治)