

ダイジェスト版

「企業不祥事の要因と対策」

マルシェ株式会社相談役 教育アドバイザー

(株)共有価値創造研究所 代表取締役

追手門学院大学 客員教授

大阪府立大学「地域価値創造論」非常勤講師

北海道北竜ふるさと大使・北竜町ひまわりの里策定委員

博士(経済学) 谷垣雅之

企業不祥事とは何か

I. 企業不祥事

企業不祥事においてコンプライアンスの必要性が厳しく問われるようになったのは、大手企業の不祥事が増加した2000年代以降のことである。不祥事が増加したこと等を背景に、独占禁止法の改正によって談合やカルテルに関与した企業に対する罰則が強化され、会社法改正や金融商品取引法において企業の内部統制が明記されるなど、企業の不正や不祥事予防のための法整備が進められてきた。しかし、依然として不正や不祥事の報道が後を絶たない。

企業不祥事の定義

◆「企業内における個人又は組織の不法、不適切な行為または不作為ないし事故により、企業に有形無形の損害・損失を与える事件のこと。企業不祥事の発生により、企業の存続の危機や、ブランドの毀損をもたらし、企業の利害関係者に多大の損失を与えることがある。」

◆ 企業内において当該企業の構成員又は組織による

- 法令違反行為、
 - 道徳・倫理にももとの不法・不正・不当・不適切行為、
 - 業界ルールに反する行為、
 - 社内規則・規程に反する行為、
 - 不作為、不注意による行為、
 - 公共の利益を損なう、ないしは社会規範に反する行為等により、
- ステークホルダーおよび当該企業に、有形無形の損害・損失を与える、また当該企業の社会からの信頼をそこなわせる事件・事象。

過去10年間の主な単独企業不祥事

- 2019年 かんぽ生命保険 – 不適切販売
- 2019年 関西電力 – 金品受領問題
- 2018年 KYB – 免震装置データ改竄
- 2018年 スルガ銀行 – 不正融資
- 2018年 SUBARU – データ書き換え
- 2018年 はれのひ – 粉飾、詐欺
- 2017年 神戸製鋼所 – 品質検査データ改竄
- 2017年 てるみくらぶ – 粉飾、詐欺
- 2016年 スズキ – 燃費詐称
- 2016年 三菱自動車 – カタログ燃費の詐称及び不正計測発覚後の再測定における燃費詐称

- 2015年 東芝 – 長期に及ぶ不適切会計
- 2015年 東洋ゴム – 免震パネル、防振ゴムなど試験データ偽装
- 2015年 タカタ – エアバッグ不具合
- 2013年 みずほ銀行暴力団融資事件 – 反社会勢力取引
- 2013年 カネボウ化粧品・ロドデノールによる白斑症状 – 製品瑕疵
- 2011年 オリンパス事件 – 粉飾決算
- 2011年 大王製紙事件 – 不正による巨額損失

最近3年間の不祥事例

全国1000人が選ぶ2020年ワースト不祥事ランキング（株式会社宣伝会議）

2018年

- 1位：日大アメフト部 悪質タックル問題
- 2位：「はれのひ」成人式の日突然の営業中止
- 3位：レスリング・伊調馨選手、栄和人氏をパワハラ告発
- 4位：文科省・東京医科大学の裏口入学と相次ぎ発覚した入試不正
- 5位：スルガ銀行がシェアハウスに不正融資発覚
- 6位：日本ボクシング連盟、内部告発と助成金の流用問題
- 7位：SUBARU・日産・スズキなど自動車メーカーの品質不正
- 8位：体操界におけるパワハラ告発問題
- 9位：中央省庁や自治体の障害者雇用水増し問題
- 10位：財務省・福田事務次官セクハラで辞任

2019年

- 1位: かんぽ生命・ゆうちょ銀行で**不適切販売**が発覚
- 2位: レオパレス21の**建築基準法違反**
- 3位: 吉本興業で相次ぐ**タレントの不祥事**と事務所の対応
- 4位: 関西電力の幹部らが高浜町の元助役から**金品受領**
- 5位: セブン・ペイが**セキュリティ問題**で撤退発表
- 6位: 日産・ゴーン逮捕と西川廣人**CEO解任**
- 7位: 食べログなどの**口コミ評価問題**、公取委が実態調査
- 8位: リクナビが「**内定辞退予測**」企業に販売
- 9位: 「宅ふぁいる便」大規模な**個人情報漏えい**でサービス停止
- 10位: カネカ、元従業員妻がTwitterで**パワハラ告発**

2020年

- 1位: 河井克行、案里両議員を逮捕 参院選買収疑いで
- 2位: 「ドコモ口座」からの不正引き出し問題
- 3位: 『テラスハウス』出演 木村花さんの死 放送倫理を審議
- 4位: 黒川弘務東京高検検事長(当時)が記者と賭け麻雀、発覚
- 5位: ゆうちょ銀で相次ぐ不正送金(ドコモ口座、SBI証券、mijicaなどを巡り)
- 6位: 持続化給付金、電通への再委託問題
- 7位: アース ミュージック&エコロジー(ストライプインターナショナル)元社長がセクハラ疑惑で辞任
- 8位: 東京証券取引所 システムトラブルで宮原社長(当時)らが会見
- 9位: 沖縄タイムス コロナ給付金不正受給問題
- 10位: コロナワイドによる一連の大戸屋HD買収劇(3.5%)

企業以外でも(警察、政府、官僚、役所、学校)

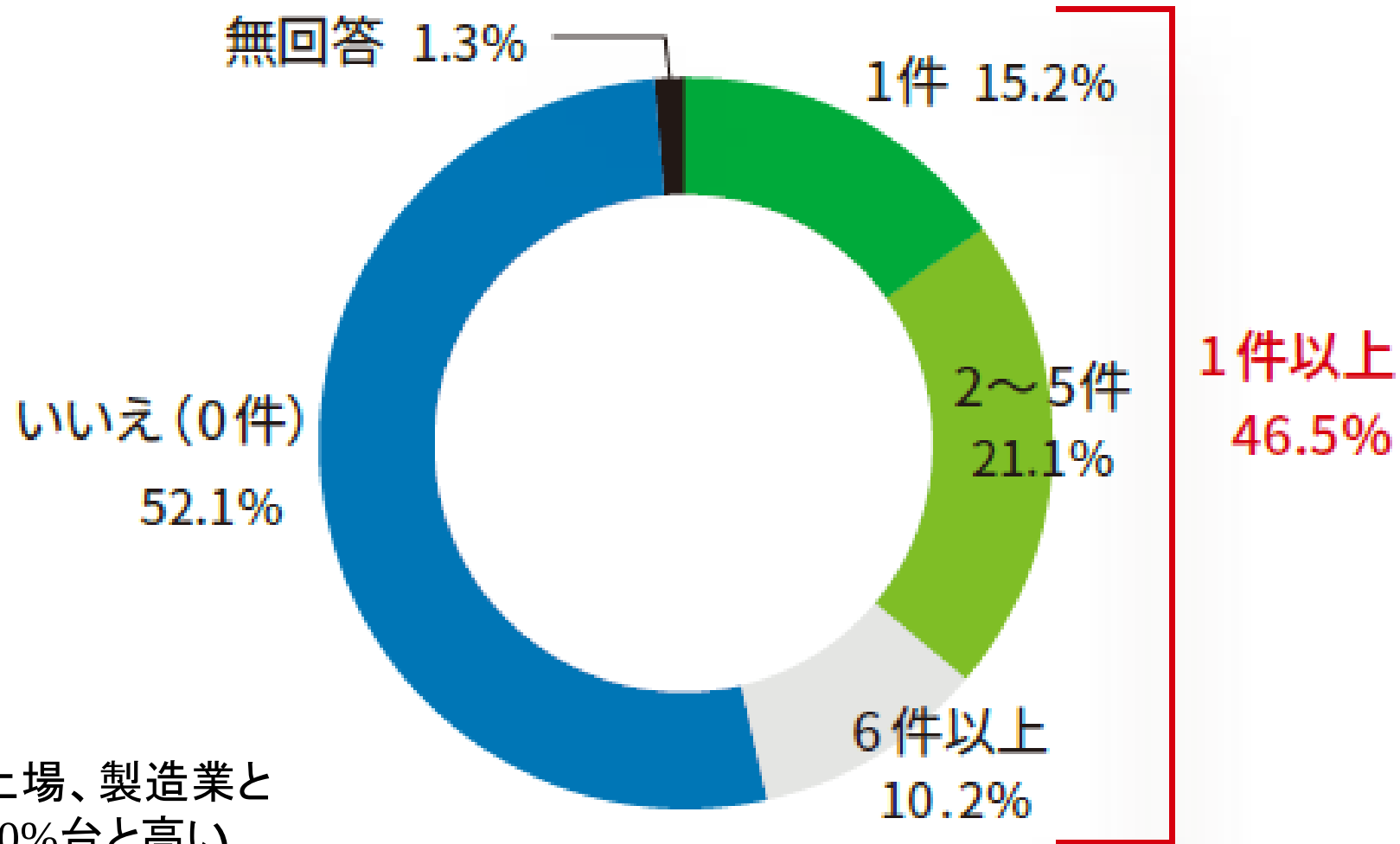
- 2021.1.19 北海道札幌市立の中学校教頭(58)が酒気帯び運転の疑いで、18日現行犯逮捕された。
- 2021.1.18 群馬県桐生市役所の男性職員(46)が知人男性宅の敷地に侵入したとして、住居侵入の疑いで18日逮捕された。
- 2021.1.15 東京都福祉保健局の男性課長代理(55)が知人の女性に乱暴し、わいせつな行為をしたとして警視庁新宿署に逮捕された。
- 2021.1.15 北海道警察函館方面本部の男性巡查部長が、顔見知りの男性警官の交通違反を見逃した疑いがあるとして、道警の監察官室が内部調査していることが15日判明した。
- 2021.1.12 通信大手のソフトバンクから楽天モバイルに転職した40代男性が1月12日、警視庁に不正競争防止法違反(営業秘密領得)容疑で逮捕された。
- 2021.1.12 青森県警の20代の男性警察官が2020年7月、新型コロナウイルスに感染した風俗店の女性と濃厚接触していたにもかかわらず、居酒屋やナイトクラブを利用し、この2店舗から訴えられていた問題で 同警官は1月12日の青森地裁での第一回口頭弁論で請求棄却を求めた。

46.5%「不正事例あり」

企業の不正リスク調査白書

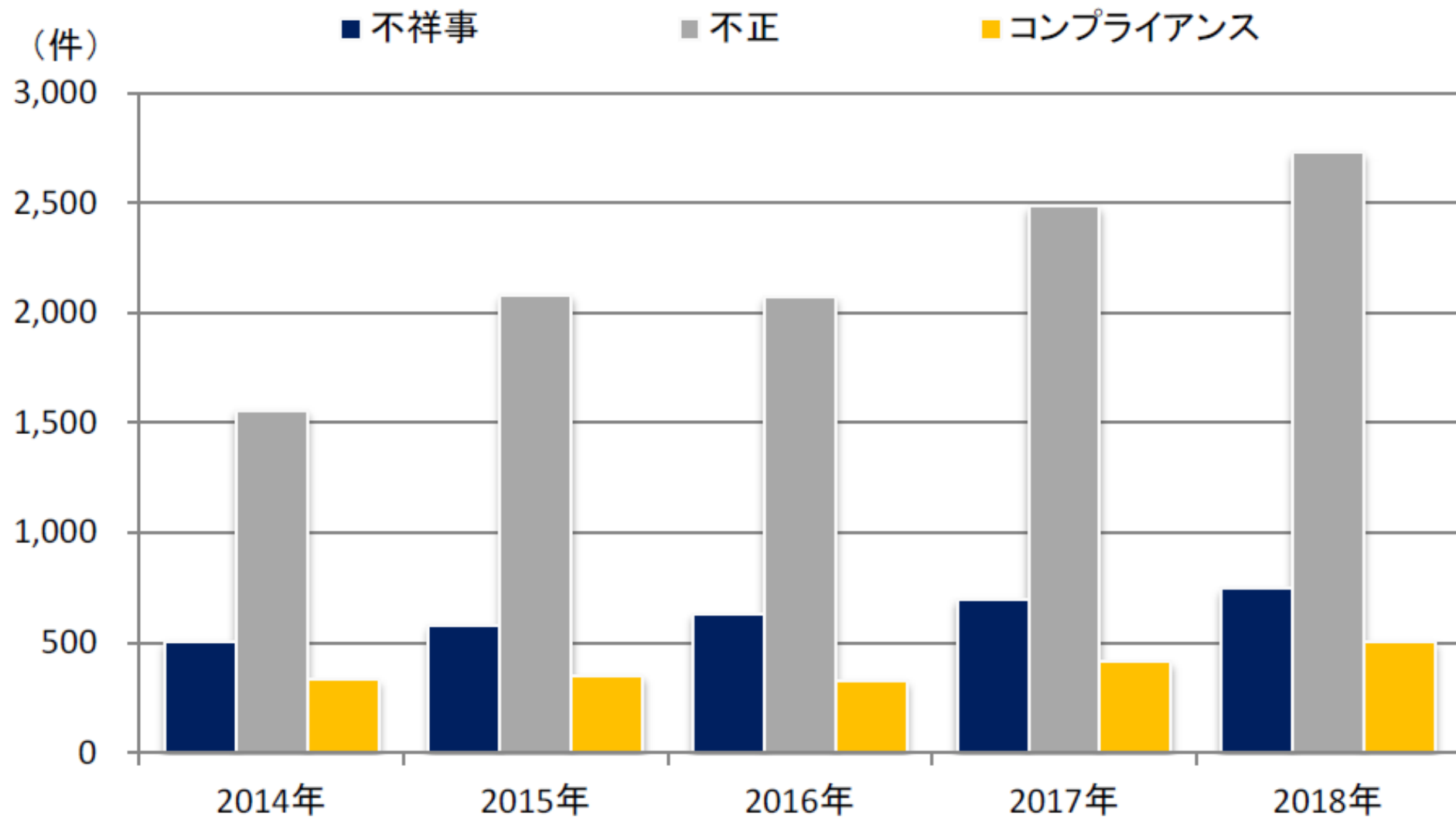
(2018年6-7月調査/上場企業3653社中303社が回答)

過去3年間の不正事例の発生件数



大企業、東証1部上場、製造業と流通業では55～60%台と高い。

企業の不正や不祥事、コンプライアンスに関する記事件数の変化



2014年1月～2019年12月 上場企業の不祥事事例262件の分析 年度別推移

企業不祥事の発生件数(調査報告書公開日ベース)



不祥事のタイプ ➡ 内部告発により明るみに

1. 工事や部材のデータ改ざん、試験計測データの偽装
2. 建設工事などに係る談合
3. 食品中毒、食品偽装、品質表示偽装
4. 贈収賄、汚職
5. 疑獄事件、すなわち贈収賄など犯罪の疑いがある、検察官の追求を受けながらも罪の有無の判じにくい事件
6. 自動車の燃料の詐称、不正計測
7. 不正会計、会計監査の実効性問題
8. 銀行の暴力団融資―反社会勢力取引
9. 化粧品の製品瑕疵
10. 欠陥製品のリコール隠し
11. 金融機関におけるインサイダー取引、金融犯罪
12. 産業廃棄物の不法投棄
13. 環境汚染とその隠蔽

映画「七つの会議」 企業不祥事隠ぺい



コーポレートガバナンス？

企業統治（コーポレートガバナンス）

コーポレートガバナンスの定義

「利害関係者の利益を守り、経営者の行動を規律づける仕組み」

- ① 会社はだれのものか、そしてだれが支配しているのか？
 - ・株主 ➡ 専門経営者 株主価値を最大化せよ
 - ・その他の多くの利害関係者のもの
 - だれがどのようにチェックするのか ➡ 法整備へ
- ② この制度を取り入れると不祥事がなくなり業績が上がるのか？

法改正 改正の目的と内容

改正時期	改正の目的	改正の内容
1993～2001年改正	（直接・間接）監督機能を強化 - 情報提供機能の充実	- 株主代表訴訟に関する改正 - いわゆる会計ビッグバンによる情報開示 - 社外監査役制度、委員会等設置会社の導入
2002～2006年改正	- 情報提供機能の迅速化 - 内部統制の整備	- 四半期報告書（監査を含む）の導入 - 内部統制構築義務の明文化 - 上場会社に対して内部統制監査制度の導入
2005～2009年改正	ソフトローの公表	- 企業価値報告書の公表 - 企業価値の向上及び公正な手続き確保のための経営者による企業買収（MBO）に関する報告の公表 - 企業統治研究会報告書の公表
2010～2014年改正	グローバル化への対応（諸外国との整合性に配慮）	- 会社法改正による社外取締役、監査等委員会設置会社等の導入 - 日本版スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードの導入 - IFRS任意適用の拡大

内部統制制度： 健全な事業活動のためのルールや手続きづくり

- 会社法/金融商品取引法

- ➡ 内部統制報告書の導入(2008)

- 財務報告に関する内部統制がしっかり機能しているか経営者自身が評価する。

- 金融庁/日本取引所

- ➡ コーポレートガバナンスコード(2015)

- コーポレートガバナンスに関するガイドライン

- 基本5原則と補助原則30(comply or explain)

- 例)株主の権利・平等性の確保

- 公益通報者保護法

- ➡ 内部通報制度の整備・運用(2006)

コンプライアンス？

コンプライアンス ＝ 法令遵守

- 企業として守るべき法令や社会規範に従って経営を行うこと
- コーポレートガバナンスの重要な要素の1つ

コンプライアンスの歴史

1987年 TK社ココム違反事件以降（外国為替及び貿易法違反）

通産省から輸出関連企業へアメリカから移入されたコンプライアンスプログラムが要請された

1990年代 総会屋への利益供与問題、損失補てん事件など

1994年 金融監督庁 金融検査マニュアル公表

金融業界にコンプライアンス体制の構築と厳格な運用を求めた

2000年代 食品関係での違法・不正事件

その他不正会計、粉飾決算、有価証券取引報告書虚偽記載が多発した

2010年代 不祥事が複雑化・複合化する

日本企業の不祥事の特質(若杉論文)

「企業会計は、(中略)ステイク・ホルダーに開示して、彼らの経済的意思決定に役立たせるシステムである。この仕組みは、会社法、金融商品取引法などの法規および一般に認められた会計原則(GAAP)に従って制度的に実施され、内部統制制度、内部監査、外部監査などによってその信憑性が保証されている。すなわちこの制度は企業のすべての取引活動を記録計算するだけでなく、その良し悪しを厳重にチェックする仕組みをも含んでいるのである。」

「経営活動について不正をたくらむ者は、この社会的システムを悪用して、不正行為や知られては都合の悪い事実を隠蔽しようとする。そのような場合、本来経営活動のチェックを目的として設定されている企業会計システム自体が不祥事の片棒を担ぐことになり、会計活動そのものが不祥事の一要因となってしまう。このような不正会計は内部統制制度や外部監査などによって明らかにされるべきものであるが、その監視の目をかいくぐって巧妙に実施される事実が跡を絶たない。」

不祥事の原因に至る主要因(渡辺論文)

- ① 売上・利益の優先
- ② 業務遂行へのプレッシャー
- ③ 財務業績への固執
- ④ 株主からのプレッシャー
(重圧感)
- ⑤ 派閥闘争
- ⑥ 遊興・異性関係などの私的事由
- ⑦ 漫然とした業務執行
- ⑧ 注意力の散漫
- ⑨ 心の病
- ⑩ 雇用の多様化

発生原因の予防

主な発生原因	予防策	
ケアレスミス	a. 社員間の連携 b. 相互けん制機能の徹底 c. 職場環境の整備と緊張感をもった業務遂行	d. 社員の健康への配慮 e. コミュニケーションの徹底
不作為	a. 職業環境の整備と緊張感を持った業務遂行 b. 相互けん制機能の徹底 c. 社員の健康管理への配慮	d. コンプライアンスの徹底 e. コミュニケーションの徹底
規定、マニュアル等に反するローカルルールによる行為	a. ローカルルールの排除⇒ローカルルールを作らせない、認めない b. マニュアルに規定されている事項の例外は認めない⇒例外事項が生じた場合は、必ず書面で当該部門間で確認し、認めるべきものは書面で確認し合う(証拠書類を残す)	c. コンプライアンスの徹底 d. コミュニケーションの徹底
行動規範、規定、マニュアルなどの遵守違反	a. コンプライアンスの徹底 b. コンプライアンスの態勢の整備、充実	c. コミュニケーションの徹底
法令違反	a. コンプライアンスの徹底 b. 教育・研修の充実、強化	c. コミュニケーションの徹底
意図的な犯罪行為	a. 相互けん制機能の充実・強化と徹底/取締役間ガバナンス徹底 b. 通報制度の周知徹底と利用の奨励 c. コンプライアンス態勢の不断の充実・強化	d. コンプライアンスの徹底 e. コミュニケーションの徹底 f. 代表取締役の独断専行の防止措置

企業の不祥事予防に何が必要か(大和総研レポート)

国内外問わず関係会社を多く抱える大企業においては、自社の管理だけではなく、グループ企業やサプライチェーン全体で見た場合に、働く従業員の現場の実態をいかに把握できるかということが、不祥事の事前予防という点では必要であると考えられる。

企業が抱えるリスクが多様化する時代において、**経営層のガバナンスに加えて働く従業員の実態を踏まえたコンプライアンス経営を行うことで、不正や不祥事の予防につながる**ことが期待される。

➡ **従業員の実態を踏まえた“コンプライアンス経営”**

➡ **でもどのように？**

上場会社における不祥事予防のプリンシプル

～企業価値の毀損を防ぐために～（日本取引所グループ・2016）

上場会社は、**不祥事（重大な不正・不適切な行為等）**を予防する取組みに際し、その実効性を高めるため本プリンシプルを活用することが期待される。この取組みに当たっては、**経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要**である。

[原則1] 実を伴った実態把握

自社のコンプライアンスの状況を制度・実態の両面にわたり正確に把握する。明文の法令・ルールへの遵守にとどまらず、取引先・顧客・従業員などステークホルダーへの誠実な対応や、広く社会規範を踏まえた業務運営の在り方にも着眼する。その際、社内慣習や業界慣行を無反省に所与のものとせず、また規範に対する社会的意識の変化にも鋭敏な感覚を持つ。これらの実態把握の仕組みを持続的かつ自律的に機能させる。

[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う

経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。監査機関及び監督機関は、自身が担う牽制機能の重要性を常に意識し、必要十分な情報収集と客観的な分析・評価に基づき、積極的に行動する。これらが着実に実現するよう、適切な組織設計とリソース配分に配慮する。

[原則3] 双方向のコミュニケーション

現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。

[原則4] 不正の芽の察知と機敏な対応

コンプライアンス違反を早期に把握し、迅速に対応することで、それが重大な不祥事に発展することを未然に防止する。
早期発見と迅速な対応、それに続く業務改善まで、一連のサイクルを企業文化として定着させる。

[原則5] グループ全体を貫く経営管理

グループ全体に行きわたる実効的な経営管理を行う。管理体制の構築に当たっては、自社グループの構造や特性に即して、各グループ会社の経営上の重要性や抱えるリスクの高低等を踏まえることが重要である。
特に海外子会社や買収子会社にはその特性に応じた実効性ある経営管理が求められる。

[原則6] サプライチェーンを展望した責任感

業務委託先や仕入先・販売先などで問題が発生した場合においても、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。

不祥事とガバナンスの関係（青木論文）

日本経済団体連合会米倉会長は、
「両社（オリンパスや大王製紙）の不祥事は日本のコーポレート・ガバナンスのしくみとは無関係で経営者の倫理観の欠如が原因」と強調した。



「不祥事の根本は、最終的には自己の意識、行動、倫理観などに関わってくるため不祥事は完全には消滅しない。繰り返される不祥事の防止に万能薬はないのである。」

「不祥事への対処として何よりも重要なのは**経営者の危機管理能力とその倫理的価値判断による意思決定**であると強調しておきたい。」

「経営者は倫理的価値判断と経営行動に基づいてリーダーシップを発揮し、利害関係者を意識した経営活動を展開する必要がある。しかしながら、倫理的価値判断が経営者の利己によるものでは不祥事の温床が生成するのである。そのためには**経営者の倫理的価値判断が従業員に浸透しているかどうか、社会に信頼される企業を形成できる経営者かどうか**が重要である。また、優れた人間教育と倫理観に裏打ちされた革新的な人材育成を実施することが社会に信頼される企業につながるのである。」

不祥事発生の図式（若杉論文）

＜発生 の 4段階＞

- ① 企業の弱みから発生する
- ② ①から生じる多様な形の不都合
- ③ ②から生じる実損・被害
- ④ 企業がどのように対応するか

「今日の経営者のほとんどは、**サラリーマン社長**といわれるように、入社以降優等生的に勤め上げて、その地位を獲得した人たちである。彼らは大過なくその職務を遂行してきたところから、職務上リスクを冒すことをもっとも嫌う特性をもっている。」

「そこで重要な経営上の問題に対しては、集団的意思決定にゆだね、単独で責任をとるようなことをしない。したがって前述のように、問題が生じたときに、会社ぐるみで対応策を定め、暴露しないことを期待して、法令違反を犯す。まさに創業経営者の逆を行き、経営倫理も何のそのである。」

「以上の考察から、企業不祥事を根絶するためには、第一段階である企業のもつ“弱み”を克服するための各方面にわたる努力を徹底化し、さらに第四段階に関連して、**経営首脳に倫理観と潔さを身に着けさせることが肝要であると考える。**」

企業統治の限界？（大平・佐藤論文）

「ガバナンスであれコンプライアンスであれ、そして不祥事は最もそうであるが、その真因は経営者の人的（格）側面に由来する部分大きい。（中略）人間（したがって経営者）は困難に直面した時に最もその本質が表に出てくるのである。ここに筆者らは企業不祥事とその後の対応が経営者の個人的人間性ないし人格に大きく関わっていることを指摘せざるを得ないのである。」

「より強力なガバナンス体制の整備であるとか、コンプライアンス意識の醸成や組織文化の改革といった内容を謳っているが、それはそれで間違いではないけれども、いかにも一般受けする当たり前の結論付けとなっている場合が多いように思えてならない。」

➡ 結局、経営者の人間性、人格、倫理観で終わる

そもそも経営者って？

企業経営の能力に加えて、人間性、人格、倫理性を兼ね備えている経営者は多く存在する
のか？

特に創業時はアニマルスピリットではないか。

「ケインズはいう。「もしアニマル・スピリット(血気)が鈍り、数学的期待値のほかにわれわれが頼るものがなくなってしまうと企業は衰え、死滅してしまうであろう。」」

アニマルスピリット: 経済活動でしばしばみられる主観的で非合理的な動機や行動のこと。

ケインズ「雇用、利子および貨幣の一般理論」



<https://www.amazon.co.jp/>

明日は我が身・・・(神吉論文)

「組織不祥事は決して対岸の火事ではなく、我々にとっても「明日は我が身」となる可能性のある問題に他ならない。自分だけは無縁の存在でいられると思わず、不祥事の加害者になる条件や可能性を検討することは決して無駄なことではないと考える。」

「組織のあらゆるシステムは形骸化の可能性を孕んでいる。(中略) 法律などのルールや手順を精緻にすればするほど、他者の尺度に則ることができる状況を整備することになり、人々の倫理性や規範意識を弱めるのではないか。実際、規則や規範に忠実に従いすぎると、人は自ら責任をとろうとしなくなるともいわれる(Einhorn, 2005)。」

「人は組織における業務遂行の中で「右へ倣え」な前例踏襲行動を取りがちである。それ自体は悪いことではないし、ルーティンのように効率性を高めることもある。しかし、それぞれの行動の意義や目的を知ろうとしないなど、希薄な意識の下で繰り返した行動が上手く機能してしまうと、行動が形骸化してしまう。前例踏襲、行動の形骸化、意識の希薄化は相互に影響し合い、組織不祥事の温床を生む。」

「この負のスパイラルに歯止めをかけ得るのは、主体的に思考を停止させないこと、自らの内的ルールに従って組織の空気に抗することである。(中略)指示待ちの仕事に慣れず、思考を止めずに自ら考えるという態度を維持することが、組織不祥事への関与を避ける行動の1つであるということである。」

「甚だありきたりな結論であるが、組織不祥事の根拠は、個々人の主体的な行動に委ねられている。」

「誰一人として「組織不祥事に対して自分は無関係であり、もし関わるとしてもその時はイノセントな被害者である」とはいえないということである。」

「「自分には関係ない話」と考えているような人こそ、次に関与者に陥ってしまいかねない。我々是不祥事から無関係でいられるのかどうか。常に被害者であり、加害者になる可能性はないのか。そのようなことを、時には振り返って確認することの必要性も、実務的含意として提示する。」

II. 犯罪心理学

Ⅱ．犯罪心理学

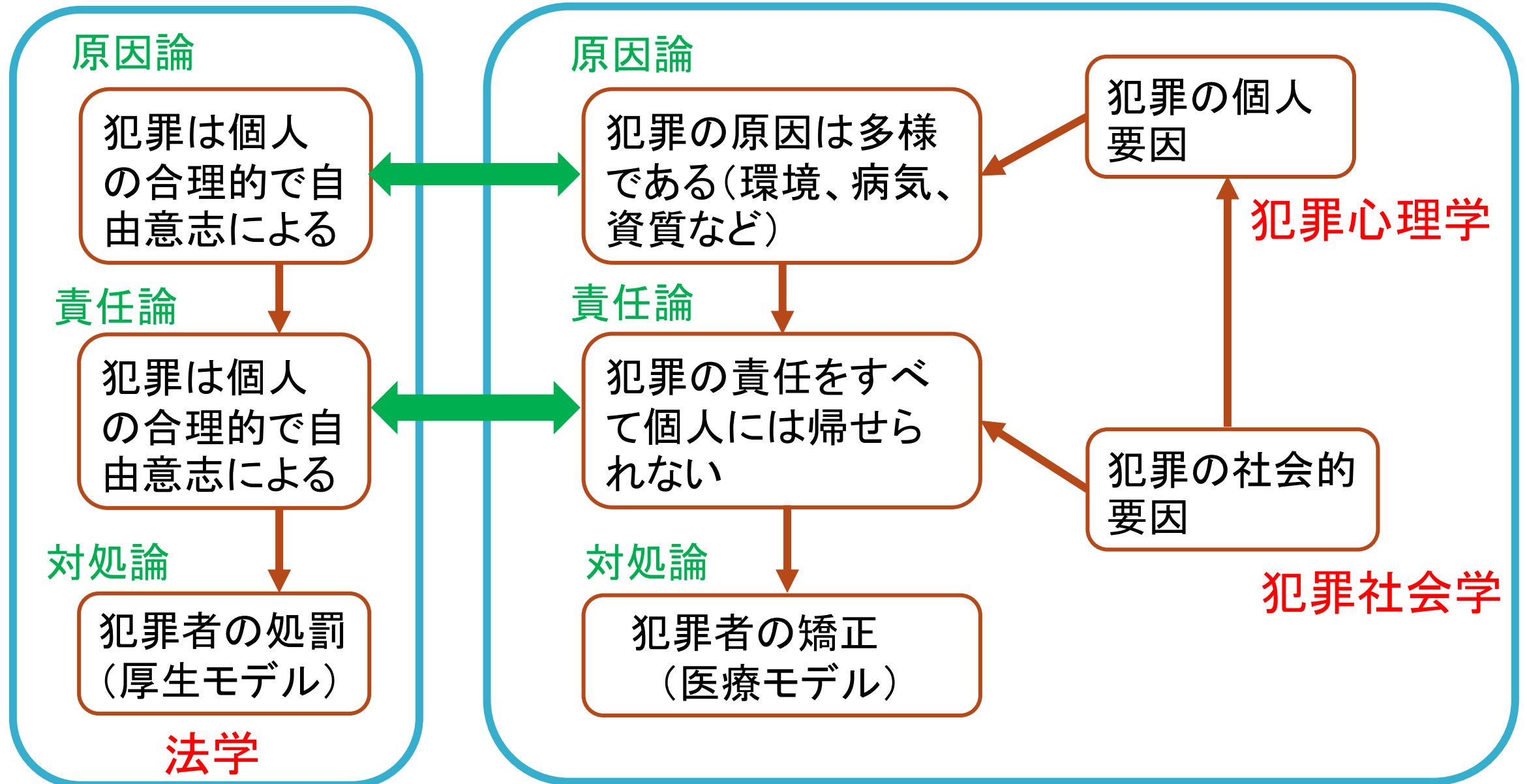
犯罪とは何か？

- ①**構成要件該当性**：行為が刑罰法規に既定されているか否か
- ②**違法性**：緊急避難、正当防衛は犯罪とならない
- ③**責任能力**：責任能力を欠いた者の行為は犯罪とはならない
例) 14歳未満のこども、心神喪失者など

犯罪心理学とは？ **犯罪原因の科学的研究のこと**

「犯罪」の研究

「犯罪者」の研究



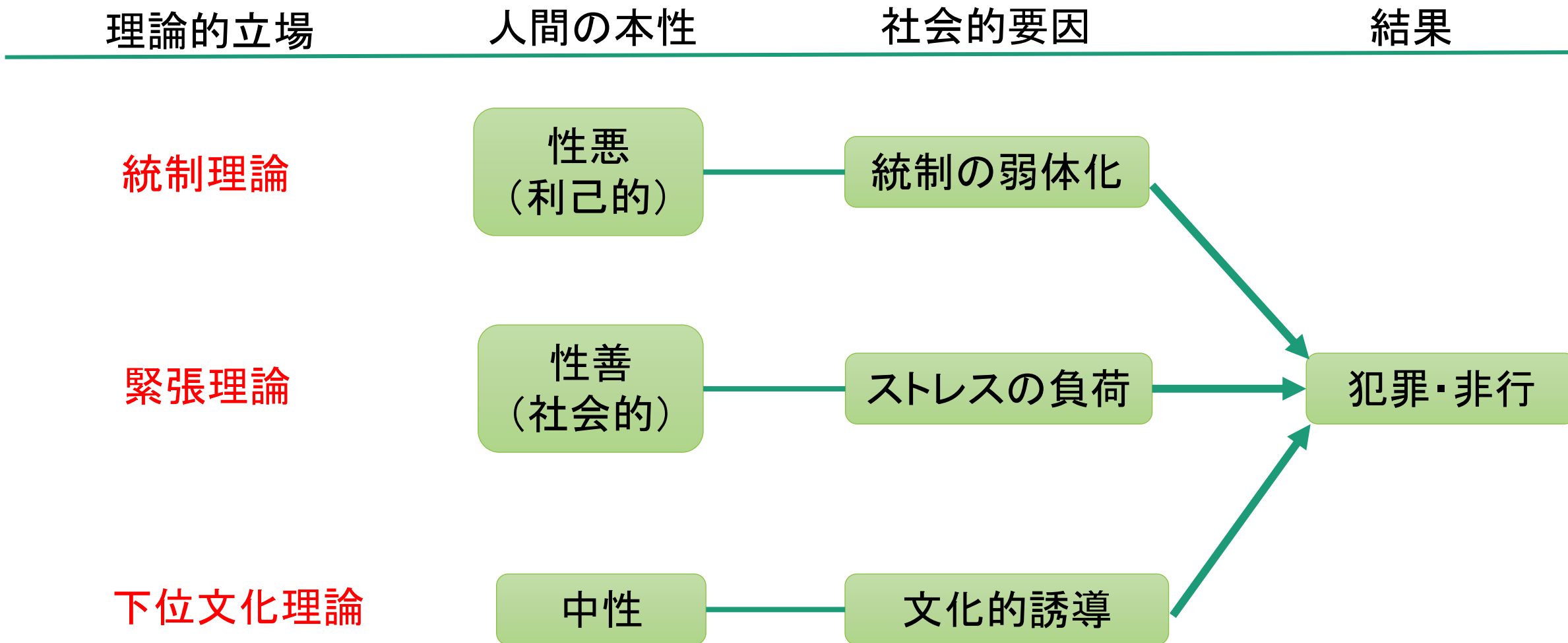
犯罪理論と説明水準

水準	記述の焦点 (分析単位)	目的	代表的理論	
1	マクロ社会	犯罪を社会現象として分析	・社会解体論(デュルケム) ・緊張理論 ・抑制理論	・文化葛藤論 ・フェミニズム犯罪理論
2	地域、コミュニティ	犯罪における地域差を分析	・社会解体論(シカゴ学派) ・分化的機会構造理論	・環境犯罪学
3	身近な社会集団	社会化の役割、家族、学校、仲間集団などによる影響を分析	・下位文化理論 ・社会的絆理論	・分化接触理論
4	犯罪行為と犯罪事件	犯罪事件のパターンとタイプ、犯罪被害者とその行動傾向などを分析	・日常活動理論	・合理的選択理論
5	犯罪者個人	犯罪者の行動パターンと心理的要因(思考、感情、態度など)を分析	・発達のパーソナリティ要因(遺伝、気質、家族など)研究 ・心理学的統制理論(道徳性、自己統制など)	・個人差研究(知能、パーソナリティなど) ・社会的学習理論

犯罪の社会的要因

- **統制理論**: 社会的圧力が緩むと犯罪が発生する(性悪説)
- **緊張理論**: なんらかの社会的ストレスがかかると個人は犯罪に向かう(性善説)
- **下位文化理論**: 犯罪に誘導する文化との接触により個人は犯罪に向かう。(中性)

犯罪の社会的要因研究—3つの立場



統制理論

人々が犯罪を犯さないように押さえつけている社会の側の圧力、すなわち社会的統制要因が緩むと犯罪が発生する

ハーシ:なぜ人々は犯罪を犯さないのか

<社会的絆理論>

- ① 愛着:家族、友人、教師など、身近な人たちに対する感情的な結びつき
- ② コミットメント:生活上の投資 大学合格、資格取得など
- ③ インボルブメント:多忙な人は悪いことを企む余裕がない
- ④ 規範信念など:傷つけてはいけない、盗んではいけない・・・

緊張理論

社会生活が順調なときは犯罪が起こらないが、なんらかのストレスがかかると個人は犯罪に向かう

マートン:「アノミー理論」

- 文化的目標(文化的価値): 正義・社会的貢献・博愛・信頼など
- 社会制度: 教育、産業、医療、経済などの社会システム
- これらは全ての人に均等に分布しているわけではない。
- 制限されている状態: アノミー 学歴アノミー・心理的ストレス

ストウファー:「相対的はく奪理論」

- 身近な人と比較する ➡ 不満につながる

下位文化理論

個人を犯罪に誘導するような文化（価値、信念、スキルなど）が存在し、個人がそれに接触して影響を受けたときに犯罪が起こる

サザーランド、エイカーズ：「分化的接触理論」

- どんな文化と接触するか 犯罪文化との接触、分化的強化、模倣

クロワード、オーリン：「分化的機会構造理論」

- 合法的集団からの排斥

コーエン：「非行下位文化理論」

- 合法的集団での不適応
- 集団依存の3要因 物質依存、関係依存、役割志向

犯罪の個人要因

①**犯罪の生物学的要因** 闘士型には暴力犯罪、肥満型には詐欺が多い

大脳の損傷、遺伝的影響

②**犯罪のパーソナリティ要因** ①知能 ②ビッグファイブ

ビッグファイブ: 情緒不安定・外向性・開放性・協調性・勤勉性

③**低自己統制と衝動性** 欲望・感情を抑えることができない

④**負の情動性とストレス反応** 短気・不平不満が多い

⑤**刺激欲求特性** 興奮やスリル、強い刺激を求める

⑥**パーソナリティ障害(人格障害)** 犯罪者は幾つかの特性を併せもつ

精神医学や鑑定で用いられる

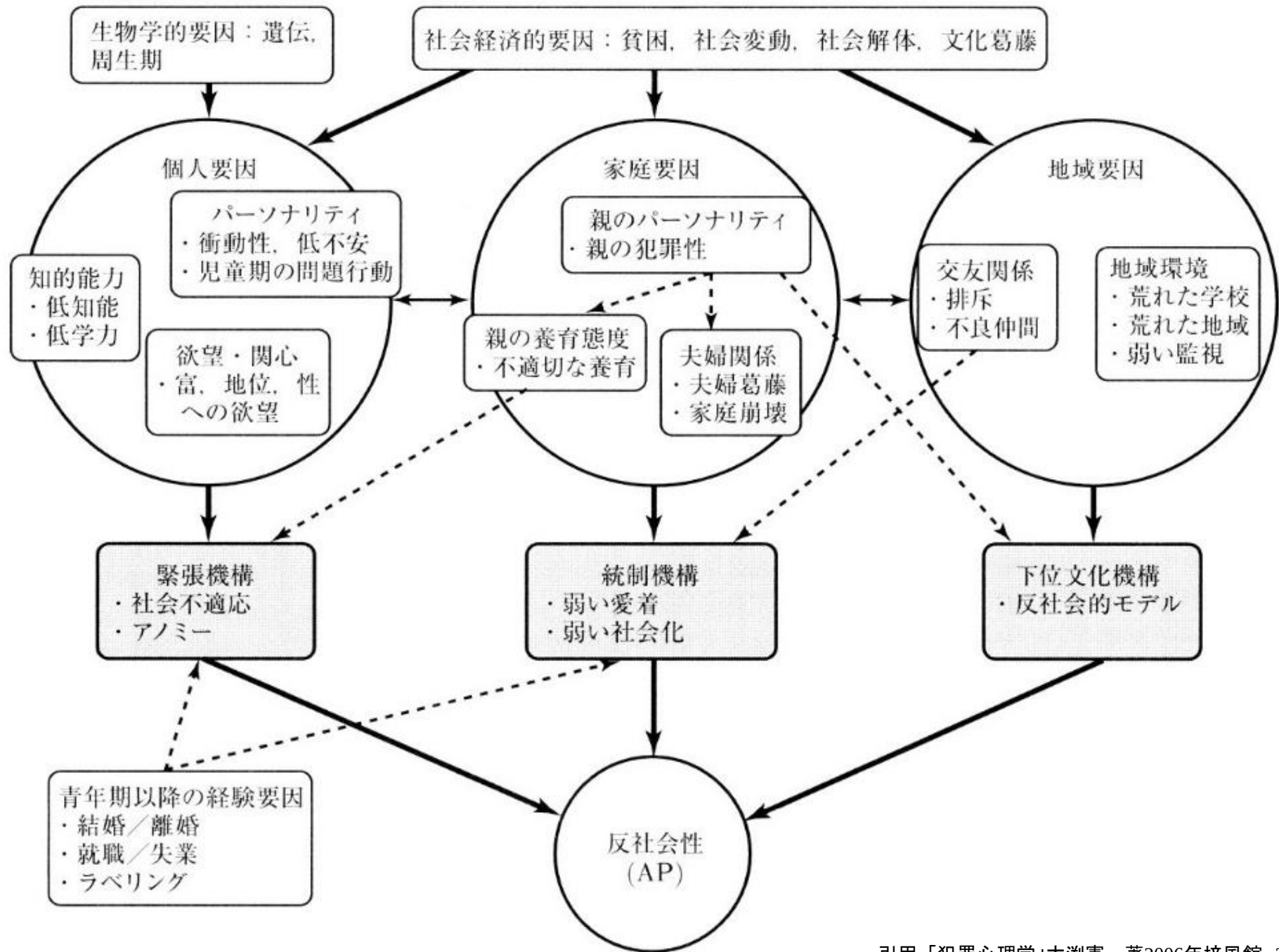
⑦**認知的バイアス** 人や出来事に誤った見方をする、都合の良い見方

⑧**犯罪者のパーソナリティ像**

非行予測表: 自己主張、攻撃性、反抗性、情緒不安定、猜疑心

犯罪の統合的理解

反社会性形成モデル



「入門 犯罪心理学」

原田隆之著

出版：ちくま新書 2015年

1964年生まれ。一橋大学大学院博士後期課程中退、カリフォルニア州立大学ロサンゼルス校大学院修士課程修了。法務省法務専門官、国連Associate Expert等を歴任。現在、目白大学人間学部心理カウンセリング学科准教授。東京大学大学院医学系研究科客員研究員、東京都医学総合研究所客員研究員。主たる研究領域は、犯罪心理学、認知行動療法とエビデンスに基づいた臨床心理学である。テーマとしては、犯罪・非行、依存症、性犯罪等に対する実証的研究を行っている

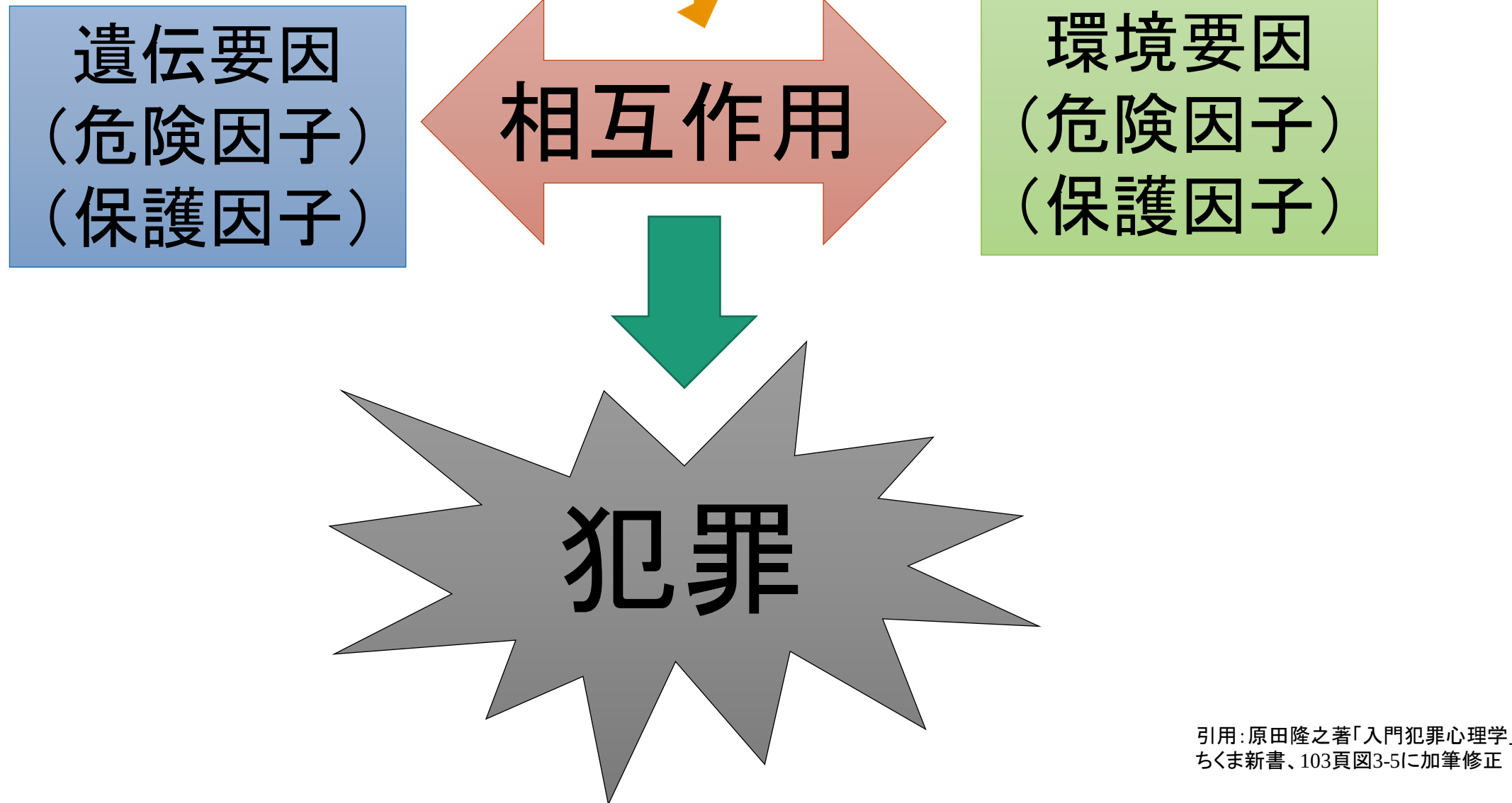


最新の考え方 理論よりも科学的研究データ

＜犯罪心理学における神話＞ これらは科学的裏付けなし

- 少年事件の凶悪化が進んでいる
- 日本の治安が悪化している
- 性犯罪の再犯率は高い
- 厳罰化は犯罪の抑制に効果がある
- 貧困や精神障害は犯罪の原因である
- 虐待をされた子供は非行に走りやすい
- 薬物をやめられないのは、意思が弱いからだ。

犯罪に関する要因



新しい犯罪心理学

- 科学的エビデンスに基づく犯罪対策

刑事の勘が生んだ冤罪 東電OL殺人事件

メタアナリシス:

複数の研究結果を統合する統計的手法

➡ セントラルエイト(8つの危険因子)

- ブラックボックス

➡ 主に反社会的認知・反社会的パーソナリティ

セントラルエイト

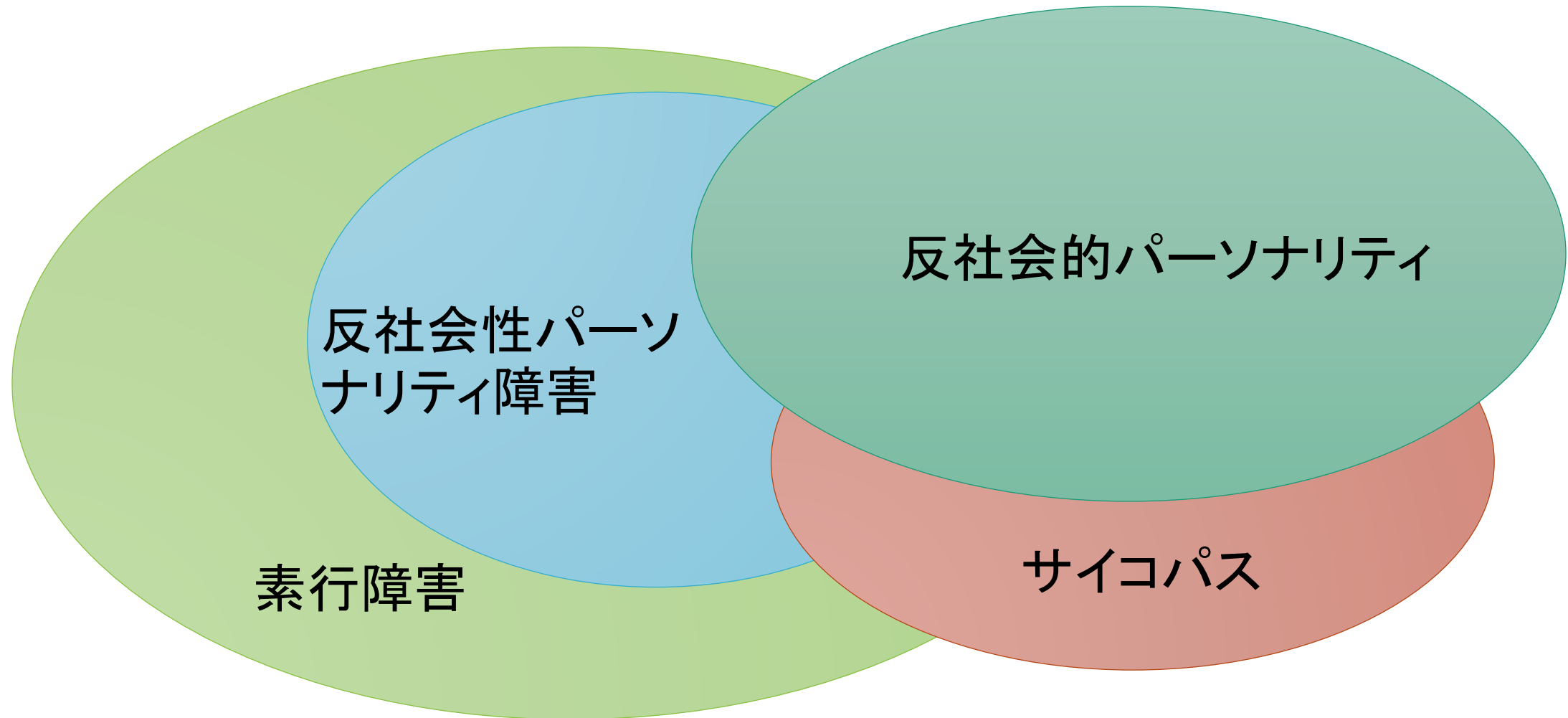
危険因子	効果量	概要
犯罪歴	0.25	発達早期から多種多様な反社会的行動を行っている。
反社会的交友関係	0.28	反社会的傾向を有する者との交友がある。
反社会的認知	0.27	中和の技術、犯罪的他者への同一化、慣習の拒絶、敵意帰属バイアスなど反社会的な価値観、態度、認識を有している。
反社会的パーソナリティ	0.25	共感性欠如、冷酷性、残忍性、自己中心性、遅延価値割引傾向、自己統制力欠如などの傾向を有している。
家庭内の問題	0.18	家庭内に葛藤がある。家庭環境が不良である。しつけ不足。
教育・職業上の問題	0.18	教育・職業上の成績が不良である。怠休、無職の状態にある。学校や職場での対人関係に問題がある。
物質使用	0.18	アルコール、違法薬物を使用している。
余暇活用	0.21	建設的な余暇活動を行っていない。

反社会的パーソナリティ

- 情緒的特性: 共感性の欠如、罪悪感の欠如
- 思考的特性: 自己中心性、遅延価値割引傾向
- 行動的特性: 自己統制力欠如、衝動性



反社会的パーソナリティの概念



サイコパス(人口の約1%)

①対人関係に関する特性

軽薄さ、ウソをつく傾向、無責任さ、性的放蕩

②情緒面に関する特性

残酷さ、共感性欠如、感情の浅はかさ

③ライフスタイルに関する特性

現実的・長期的目標の欠如、衝動性、刺激希求性

④反社会性に関する特性

少年時の非行、反社会的行動の多様さ

成功したサイコパス

- サイコパスチェックリストでは比較的高いスコアを取るものの、犯罪とは無縁の生活を送っている。
- 具体的に言うと、成功した経営者、芸能人、芸術家、学者、医者、軍人、スポーツ選手などにはこのタイプが少なくないと言われている。
- つまり人好きのする魅力、冷たい判断力や感情性、他者操作性などは、サイコパスの特徴であると同時に、これらの分野で成功するために必要な特性でもあるからだ。
- 彼らは、サイコパスとしての特徴を備えているが、高い知能、特殊な才能や専門性ゆえに、犯罪に及ばなくても欲しいモノを手に入れることができたり、身勝手さや冷淡さが許容されたりする環境にいるため、犯罪とは無縁の生活を送ることができている。

この人は誰でしょうか？



犯罪心理学 原田氏のまとめ

「身体の病に対しては、数々の医学的研究が目覚ましい成果を挙げている。」

「ところが、犯罪という社会の病に対しては、ハムラビ法典の昔から処罰一辺倒というのは、どういうわけだろうか。(中略)「罪と罰」という根本的なアプローチは大きく変わっていない。」

「現代の医療が克服できない疾病がたくさんあるように、現代の犯罪心理学ではまだ解決できない問題も数多く残されている。」

「しかし科学的エビデンスは、われわれの進むべき道筋を照らしてくれる松明のようなものでもある。なぜなら、エビデンスは効果があるものを教えてくれるだけでなく、同時に何に効果がないのか、そして効果があるものとなないものの違いは何なのか、(中略)を教えてくれるものでもあるからだ。」

犯罪心理学の限界？

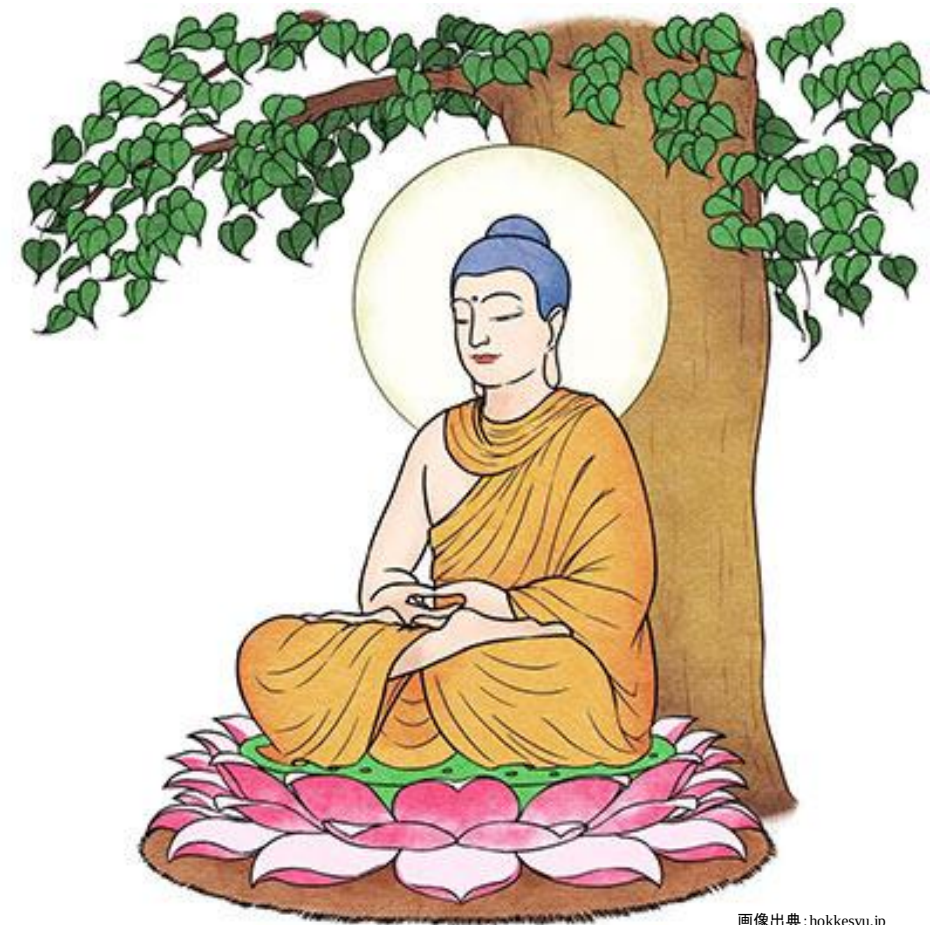
- 個人を対象とし、組織・集団を対象としない。
 - 事後的：事件後にその犯罪原因を研究する
 - 対症療法的：その症状が再発しないように治療する
- ➡ 企業犯罪・組織的犯罪に予防的に応用するのは困難
- 仮に犯罪心理学を企業不祥事予防、企業統治に応用しようとする場合、人権問題等に抵触する可能性もある。

例) 上場企業の役員は定められたサイコパスチェックテストを受け、有価証券報告書に記載する義務を課すなど

Ⅲ. 仏教学

Ⅲ. 仏教学

仏教学とは：
仏教を研究対象とする
学問分野

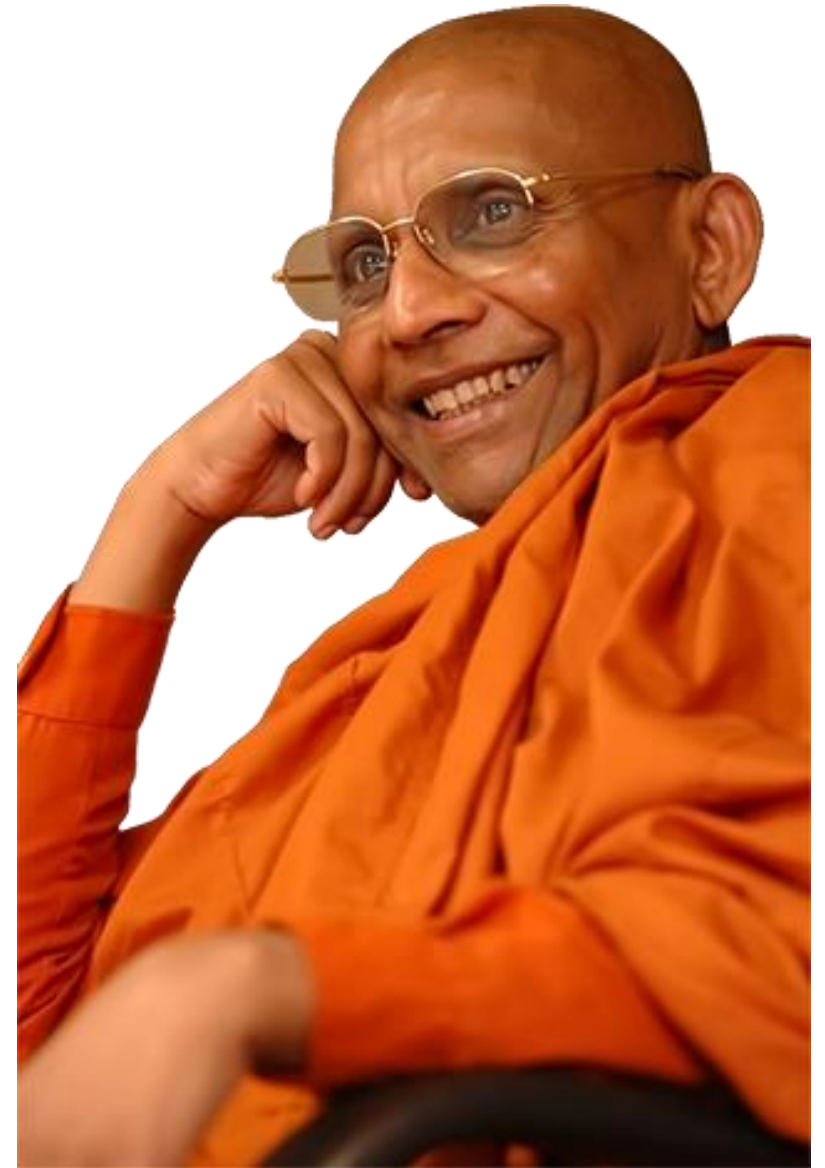


アルボムツレ・スマナサーラ氏

スリランカ上座仏教（テーラワーダ仏教）長老。1945年スリランカに生まれる。13歳で出家となる。

スリランカの国立ケラニア大学で仏教哲学の教鞭をとられたのち、1980年に派遣されて来日。**駒沢大学博士課程を経て**、日本での仏教活動が始める。

朝日カルチャーセンター講師の他、NHK教育テレビ『こころの時代』への出演、活躍中。著書多数。



テーラワーダ仏教

- 上座仏教、上座部仏教、初期仏教
- お釈迦様の最初期の教えを大切に守り続ける仏教
- インドで亡くなる前にスリランカ、ミャンマー、タイ、カンボジア、ラオスに広がる
- バリー聖典： バリー語は釈迦が話した方言のひとつ
- 普遍的で客観的な事実を学ぶことで生きることが楽になる

➡心の平安を得るための心の精密科学である

初期仏教として心の捉え方

- 生存欲

渴愛 生きていきたいという本能・エネルギー

- 心

生きる機能 知る働き 全ての生き物は心をもっている

- 脳

自分以外のことは脳は認識できない
他者のことはわからない

煩惱

= 感情(心のクセ) 人を精神病にする3大要因

「貪・瞋・癡」 見・疑・慢……………

それぞれ36種ある=108種

(スマナサーラ氏は1500種あると言っている)

貪:	貪欲	もっと欲しい!
瞋:	怒り	言う通りにしろ!
癡:	無知	楽したい、面倒くさい!

貪
貪欲

瞋
怒り

癡
無知

見

疑

慢

五欲

食欲

色欲

睡眠欲

財欲

権力欲

マズローの5段階欲求説

安全欲求

生理的欲求

社会的欲求

承認欲求

自己実現欲求

十悪 (幸福にならない原因)

- ① 殺生
- ② 偷盗
- ③ 邪淫(外れた性行為)
- ④ 妄語(ウソをつく)
- ⑤ 綺語(中身のない言葉)
- ⑥ 悪口(暴言)
- ⑦ 両舌(仲違いさせる言葉)
- ⑧ 貪欲
- ⑨ 瞋志(激しい怒り)
- ⑩ 邪見(誤った考え)

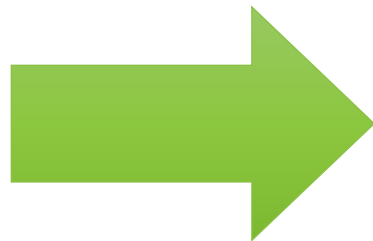
キリスト教 7つの大罪

- ① 傲慢
- ② 強欲
- ③ 嫉妬
- ④ 憤怒
- ⑤ 色欲
- ⑥ 暴食
- ⑦ 怠惰

イスラム的刑法 6つの悪

- ① 生命の侵害(殺人または暴行)
- ② 財産の侵害(窃盗)
- ③ 血統の侵害(姦通)
- ④ 理性の侵害(酒)
- ⑤ 宗教の侵害(背教)
- ⑥ これら普遍的な要求すべてに対する侵害(公道上の強盗)

十悪



十善戒

学校・家庭で教えている？

- ①殺生
- ②偷盗
- ③邪淫(外れた性行為)
- ④妄語(ウソをつく)
- ⑤綺語(中身のない言葉)
- ⑥悪口(暴言)
- ⑦両舌(仲違いさせる言葉)
- ⑧貪欲
- ⑨瞋志(激しい怒り)
- ⑩邪見(誤った考え)

- ①不殺生
- ②不偷盗
- ③不邪淫
- ④不妄語
- ⑤不綺語
- ⑥不悪口
- ⑦不両舌
- ⑧不慳貪(不貪欲)
- ⑨不瞋志
- ⑩不邪見

悪が生まれるメカニズム

- 6つの感覚器官 眼、耳、鼻、舌、身、意(心)
- 意(心)で好き勝手に認識を合成する 百人百様になる
- 100人の誤知 ➡ 事実には達しない
- 罪を犯すのは当たり前 自分は正しい＝他人とは違う
- 互いに対立する ➡ 悩み、苦しみ、嫉妬、憎しみ、傲慢、エゴは当然
- 最初に1つ間違ったので因果法則によって煩惱(感情)が現れる

煩惱が生まれたら罪を犯す、悪を犯すのは避けられない。

➡ この世は苦で成り立っている

「誤知」が悪の原因

- 私たちは主観で「知る」 ➡ 自分の都合でデータを捏造して知る。
 - ありのままに知るのではなく、あってほしいままに知る。
 - 生命は「正しく知る」のではなく「誤って知る」 = 誤知
 - ➡ 他の生命に迷惑をかけ、トラブル、殺し合いが絶えない
- つまり生命の本能は「悪」である。
- 誤知に基づいて間違ったことをすること、その他の生命にすごい迷惑をかけること、自分のエゴで生きてみようと思うこと
 - ➡ 「自分さえよければ他の事は知らない」という態度が生命の本能

私の思考・妄想は悪魔である

- 自分の思考・感情に誘惑されて生きている
 - 心は周りの影響を受けて変化する(因縁)
 - 悪人とつきあえば悪思考になる
 - 人は自分のことしか考えない
 - ➡それなのに他人を自分と同じ思考にしようとする(企業など組織)
 - ➡これはありえない。本質的にはわかりあえない。
- ➡ 私たちは悪魔の環境の中で悪魔として生きている
= つまり善行為というのはものすごく難しい

悪魔という言い訳

「よいことをしたくてもできなかったり、突然悪いことをしてしまったりするのは、日常茶飯です。(中略)そのたびに人は「私はこんなことをやるような人間ではない。やりたくなかったのに、なぜやってしまったのか」と後悔します。そこでよく耳にする言い訳が、「魔が差した」です。
(21頁)」

- 人は良い人間になりたいと思いつつ悪いことをしてしまう。それで悪魔という概念を考え付いた。
- しかし、悪魔を導入すると、自分の悪事を悪魔の責任に転嫁するようになった。“悪いのは悪魔です。自分の責任ではありません”
- そうして神に祈る。宗教が繁盛する。人生丸投げ状態である。
- 悪魔も神も、人間の無知の屁理屈の、妄想の産物である。
- 一神教の神にはなぜ製造物責任がないのか。

生命最大の問題

- 生きるとは「知る」こと。「知る」機能＝心である
- 「知る」機能があれば生命である。
- 自分の主観で知る。「自分の都合」で知る。
- 自分が正しいという立場 主観で知ってそれが正しいと
思って生きている。(生命最大の問題：自分の知識経験
は他者と同一にならない)
- 結果を気にせず気楽に生きている。他者のことを気に
したら行動できない。

誤知から正知へ（悟りの道）

＜3つの真理＞と因果律（空？） “体験すれば悟り”

- 苦：世間の幸福は全て苦で成り立っている
- 無常：全ての物事は瞬時に変化する一時的なもの
- 無我：私といえるものは成立しない（生命の網）

因果律法則：すべての現象には原因がある

悪を克服するために(悟りへのトレーニング)

10の波羅蜜(修行)

- ①**布施**: 他者や生きものを助ける
- ②**戒律**: 道徳を守る
- ③**忍耐**: あきらめない性格
- ④**誓願**: やると決める
- ⑤**真理**: 嘘をつかない
- ⑥**智慧**: 智慧を育てる
- ⑦**落ち着き**: 感情的にならない性格
- ⑧**慈悲**: 全ての生命に対する慈しみと思いやり
- ⑨**離欲**: 欲から離れる
- ⑩**精進**: ひたむきな努力

私の仮説（初期仏教学・犯罪心理学から）

組織にどう応用するか

- ①人間は本質的に悪である
- ②戒律
- ③経・祈り
- ④心配し合う風土・善に導く体質
- ⑤布施

煩惱をどう制御するか

①人間は本質的に悪である

自分も他者も注意しないと悪に染まってしまう

主観で見ない＝“観察”する習慣をつける(客観的に見る)

Observe $\doteq$ Critical Thinking

①まず自分を観察する 一旦停止し、感情(喜怒哀楽)の起伏をみる

例)瞑想、日記など

②他者を観察する

例)採用面接、研修、会議、打ち合わせなど

観察すると妄想に振り回されない

②戒律 悪とは幸福にならない行為

やってはいけないことを明確にする(十善戒)

“家庭・学校では教えないこと”

“あたりまえ”と感じていること

“そんなことはありえない”と感じていること

“こどもじみている”と見下していること

➡ それでもしっかり明文化し、全員で共有する

例)嘘をつかない、傷つけない、盗まない、人の話をよく聞く、理解する

会社: 社則・ルールが形骸化していないか?

定期的にチェックする

③経・祈りの効果

- わたしたち組織は何を目的にしているのか
- 何を目指しているのか
- それを声に出して仲間と確認する
- 身の回りの事実と照らして議論する、共有する
- 潜在意識にビルトインする

経の例



リッツ・カールトン

企業理念:「ゴールドスタンダード」

THE RITZ-CARLTON

クレド

リッツ・カールトンはおお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命と捉えています。

私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気を持て常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。

リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこころよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です。

モットー

ザ・リッツ・カールトンホテルカンパニーL.L.C.では「**紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です**」をモットーとしています。この言葉には、すべてのスタッフが常に最高レベルのサービスを提供するという当ホテルの姿勢が表れています。

サービスの3ステップ

1. あたたかい、心からのごあいさつを。
2. お客様をお名前でお呼びします。一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえます。
3. 感じのよいお見送りを。さようならのごあいさつは心をこめて。お客様のお名前をそえます。

④心配し合う風土・善に導く体質

心配し合う風土（社会的絆理論より）

- 絶対迷惑をかけてはいけない上司・先輩・仲間・後輩・・・
 - 信用ごっこをしない 代りに心配し続ける
 - 「人のことを心配して、親の気持ちでやるならば、どんな政治システムでもいい、何主義でもいい」「みんな我が子」という感じが欠かせない」
- 引用:「観察」アルバムツレ・スマナサーラ・想田著2018年、サンガ、75-76頁
- 母親の心配（おかんセコム）

善に導く体質（社会的絆理論より）

- 忙しく学ぶ風土：善き資質を引き出す、打ち込めるものを創る
- プライベートでも仲間づくり

⑤布施の習慣(慈悲喜捨)

- ①**財施**: 金銭や衣服食料などの財を施すこと
- ②**法施**: 仏の教えを伝えること 例) 十善戒など
- ③**無畏施**: 災難に遭った人たちを慰め応援すること

<無財の七施>

- ①眼施(優しい眼差し) ②和顔施(笑顔) ③言辞施(優しい言葉)
- ④身施(挨拶・礼儀) ⑤心施(心配り) ⑥床座施
- ⑦房舎施(休む場所を提供する)

- ・ 基督教 マタイ6章2節・19章21節・28章19節 マルコ10章21節 ルカ12章33節、19章8節
- ・ イスラム教 コーランにもたくさん記載されている。

新約聖書 マタイ福音書

19章21

「もし、あなたが完全になりたいなら、帰って、**あなたの持ち物を売り払って貧しい人たちに与えなさい**。そうすれば、あなたは天に宝を積むことになります。そのうえでわたしについて来なさい。」

6章1

「人に見せるために人前で善行をしないように気をつけなさい。(中略)だから、**施しをするときには、人にほめられたくて会堂や通りで施しをする偽善者たちのように、自分の前でラツパを吹いてはいけません**。」

コーラン

- 「とにかく汝ら大切なものをひとに恵んでやれば、結局は自分の身のためになる。(中略)そして汝らが自分の大切なものをひとに恵んでやれば、それだけ充分にお返しが来る。決してひどい目に遇うようなことになりはしない」
- 「自分の財産を、夜となく昼となく、ある時はそっと隠し、ある時は堂々と人前で施してやる人たち、そういう人たちは神様のみもとで(立派な)報酬がいただけよう。怖ろしい目に逢うことも、悲しい目に逢うこともなかろうぞ。」

具体的対策について

当社の再発予防策案

問題点

- ①履歴書・経歴書の審査が甘い可能性
- ②上司部下のライン以外にバイパスが無かった
- ③社員個人を正しく動機づける技術・資格取得などの制度が個人任せ
- ④リアルな事故や犯罪を予防するための定期的研修が形骸化
- ⑤事件後の情報が“ありえない”として現場主観的に処理されていた

原因：経営幹部層の甘さ、弱さ、軽さからくる**底の浅い性善説**

➡うちの子に限って、うちの会社に限って・・・

人事制度改革案

- 履歴書・職務経歴書審査
 - 面接 最低5名体制で面接 5名が採用の責任者となる
 - 研修 職務として研修・資格取得等を義務付ける
 - 教育 理念に関する行動や十善戒など人間性向上の機会を定期的に設ける
 - 同好会活動等 プライベートの充実、仲間づくり、ボランティア活動を積極的に推進する
 - 会社全体、部門ごとに布施活動を習慣づける
 - 毎年、形骸化しているものは全て捨て再構築する仕組みを設ける
-
- 社員一人一人を生命の網で覆う。兄弟姉妹、親・親戚になる
 - 仲間を二度と犯罪に染めてはいけないと誓う
 - “おかんみたいにウザい会社” “No one left alone”

組織活動としての布施

- ① **生業そのもの**：必要な人たちに必要なモノやサービスを提供する
- ② **CSR(企業の社会的責任)**：寄付、ボランティア、プロボノ、メセナ、フィランソロピー、その他社会的・地域的活動
- ③ **CSV(共有価値の創造)**：社会的課題をビジネスで解決する

個人そして組織中に布施をする風土・習慣を創り上げる