

# 企業の反社会的行為に関する一考察

阿 部 敏 哉<sup>(1)</sup>

企業がなんらかの反社会的行為に手を染めるといふ事象は現在枚挙に暇がない。本稿ではその中で、上からの命令により現場の人間が反社会的行為を継続的に行っている場合を取り上げる。現実問題としては、たとえ反社会的な命令であっても、企業に所属する一個人が上司からの命令を拒絶することは非常に難しい。<sup>(3)</sup> こうした状況を踏まえ、本稿では企業に所属する一個人がそうした命令を受容して反社会的行為を継続的に行っている際、どのような状態にあるのかを個人の内面に注目して理論的に考察する。その上で、個人がそうした反社会的行為を遂行している状況からどうすれば離脱することが可能となるのかを示すことが本稿の目的である。

企業の反社会的な行為は、それを未然に防ぐことが望ましいことは言うま

---

(1) 東北工業大学ライフデザイン学部経営コミュニケーション学科教授

(2) 本論文では「反社会的行為」を、企業の道德準則には合致しているが、社会の道德準則からは逸脱している行為とする。なお、一般的に使用されることが多い「不祥事」という表現は「関係者にとって不都合な事件、事柄」(松村明監修『大辞泉・第2版・下』小学館、2012年、p. 3162)の意味であり、しばしば「企業にとって」不都合な事象を意味するためにも使用される。したがって、ここでいう反社会的行為とはニュアンスが異なるため本稿では使用しない。

(3) これには、命令を受容する側が上位權威の仮構を受けいれ、本来は人格的な命令受容が非人格的なものになっていることも関係していると思われる。(Cf. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, p. 167. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年8月、p. 175 参照。) これについては以下の拙稿も参照されたい。「バーナードの命令受容理論に関する一考察」『青森公立大学経営経済学研究』第11巻第2号、pp. 3-13, 2006年3月。

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

でもない。しかし、組織の一員として上司の命令を拒むことが難しいのであれば、企業の反社会的行為の継続を防ぐためには、そうした命令を受容している個人が声を上げられる状況（そうした反社会的行為を遂行している状態からの離脱を可能にする状況）を作ることが望ましいと考えられるからである。<sup>(4)</sup>

議論の進め方としては、まず組織の一員として反社会的行為を遂行している個人の内面が2つの状態に分類できることを示す。そして次に、そうした状態に至るプロセス（心的過程）を提示する。そのうえで、そうしたプロセスを経て反社会的行為を遂行している個人は、著しい認知的不協和状態に置かれ、その不協和を解消するために「自己卑小化」と筆者が呼ぶ状態になってしまうこと。さらには、いったん個人がそうした状態になってしまうと、そこからの離脱を困難にするさまざまな仕掛けが存在することを示す。これらを踏まえ最終的に、個人がその状態を克服し、反社会的行為の遂行を止められるようになるためのいくつかの可能性について示唆することとする。

## 1. 反社会的行為の遂行と個人

上からの命令によって組織の一員として反社会的行為を遂行している個人は、内面的にどのような状態にあるのであろうか。これについて筆者は、一見正反対に思える2つの状態があると考えている。<sup>(5)</sup>

ひとつは、筆者が「自己の卑小化」と名付けた状態である。その特徴は、ミルグラムが「盗みや殺しや暴行を心底嫌っている人でも、権威に命令されたらこうした行動をかなりあっさりやっけてしまいがちだ。独自行動では考え

---

(4) 個人が反社会的命令を拒否する以前の問題として、本来であれば経営陣が反社会的命令を出さないことが重要である。しかし本稿では、そうした命令を受容状態にある現場の個人に焦点を当てるためこの問題には触れない。

(5) 詳細については以下の拙稿を参照されたい。「組織における反社会的行為の心理」、『山形大学紀要（社会科学）』第23巻1号，pp. 1-25, 1992年7月。

られないような振るまいでも、命令されたら何のためらいもなく実行されたりする<sup>(6)</sup>という現実を踏まえて行った、通称「アイヒマン実験」に示されている。この実験では、「記憶と学習の研究」のために集められた一般市民が、罰の効果を調べるとの名目で、簡単な単語テストを間違った相手に電気ショックを与えるよう命令された。その結果46人の被験者のうち、26人が相手の生命に危険が及ぶかもしれない450ボルトまで電圧を上げ、14人が300ボルトを超えるまで電圧を上げ続けたのである。

この実験で彼らが命令に従っている状態を、筆者が「自己の卑小化」と名付けたのは、実験中に電圧を上げるよう命令された被験者にしばしば見られた、自分が電気ショックを与えている相手から注意を逸らそうという反応からである。すなわち、「被験者たちは、自分が電撃を加える相手からしばしば目をそらし、不自然で明確な形で顔をそむけた。ある被験者は「自分のやったことの結果を見たくなかったんです」と述べた<sup>(7)</sup>。」そして「目の前の単語一覧にだけ集中し、それ以外のすべてを閉め出そうとでもする様子<sup>(8)</sup>」を示したり、「単語対を圧倒するような大声で読み上げて、被害者の抗議をかき消そうとした<sup>(9)</sup>」被験者もいた。そしてそれと同時に、多くの被験者には、単語を読み上げる、あるいは機械を操作するという目の前の行為にだけ注意を集中しようという様子がみられたという。これは、それによって「自分の行為が他者に危害を加えている」という事実から目を逸らし、次第に自らを「単に命令に従って些末な行為を行う者」と認識するようになるプロセスに他ならないと考えられる。

一方、命令されて反社会的行為を遂行している場合でも、これとは正反対

---

(6) S. Milgram, *Obedience to Authority*, Harper & Row, 1975, p. XI. (『服従の心理』山形浩生訳、川出書房新社、2008年11月、p. 7。)

(7) *Ibid.*, p. 34. (邦訳 p. 52。)

(8) *Ibid.*, p. 74. (邦訳 p. 104。)

(9) *Ibid.*, p. 158. (邦訳 p. 210。)

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

の状態が、筆者が「自己の肥大化」と呼ぶ状態である。これを端的に示すのが、ケストラーがその著書で示した状況である。すなわち彼によれば、個人が行ういかなる犯罪よりも、本来人間にとって最も尊いはずである宗教や国家に関わる分野での破壊や殺戮の方が、はるかに大規模で残虐であるという。「大部分の歴史家は、歴史上の大破壊で利己的・個人的攻撃の衝動が演ずる役割が小さなものであることには同意するであろう。殺戮は何よりもまず、神々へ、王と国土への捧げものとして、あるいは人類の将来の幸福のためと<sup>(10)</sup>いうことで行われた。」という。彼の著作は1960年代に発表されたものであるが、21世紀の今日でも宗教にまつわる戦争やテロ行為が世界中で多発していることは多言を要しないであろう。

筆者が言うところの「自己の肥大化」状態では、人間は「危険に対し無関心、肉体上の苦痛に対してもいっそう鈍感」になり「全体の名においてわけなく殺すだけでなく、わけなく死にもする<sup>(11)</sup>」状態となる。つまり、宗教戦争やテロ行為に参加している人間は、限りなく自己の存在を肥大化させ、単なる命令の受容者としてではなく、まさに「神と一体化」することでそうした行為を進んで遂行していると考えられる。

## 2. 新たな自己像提示のプロセス

### (1) 自己像形成のプロセス

先の章では、組織の一員として命令を受容し反社会的行為を遂行している個人の状態を「自己の卑小化」と「自己の肥大化」という2つの異なる種類に分類した。筆者はここで自己という言葉、個々人が主観的に理解している自らの姿といった意味で用いているが、これは「自己像（自己概念）」と

---

(10) Arthur Koestler, *Ghast in the Machine*, Hutchinson, 1968, p. 234. (『機械の中の幽霊』日高敏隆・長野敬訳、ベリかん社、1969年10月、p. 313。)

(11) *Ibid.*, p. 251. (邦訳 p. 337。)

呼ばれる概念にあたる。対外的に個人が行う行為は、自らの自己像を踏まえた上での他者に対する自己の提示である。したがって個人が命令に従うということは、そのような自己を他者の前に示すこと、すなわち一つの自己提示 (self-presentation: 自己呈示や自己表出という訳語をあてている文献もある) に他ならない。このことから、組織に属する個人が、本来ならば考えられないような行為を行なうことがあるという現象は、内面的にみると、本人が認識している現実的な自己像と、本来ならそれを踏まえてなされるはずの自己提示との間に、大きな開きが生じている場合のことであると考えられる。すると先に述べた問題は、現実的な自己像と対外的自己提示との間に大きな開きが生じた場合、個人はどのようなメカニズムによって「自己の卑小化」あるいは「自己の肥大化」という状態に到達するのか、という問題として考えることができよう。<sup>(12)</sup>

それに先立ち、そもそも個人の自己提示がいかなる心的過程を経て形成されるかという問題に対しては、本来個人の自己提示は「自分がいかなる人間であるのか」について各自が抱く自己像を踏まえてなされると考えられる。しかし「組織の一員としての個人」を考えた場合のそれは、組織が自らに期待する役割やその組織の中で自らの置かれた位置づけと密接な関わりをもって形成されてくる。つまり、自らに期待される役割をいかに遂行するか、自らの置かれた位置でいかにふるまうか、ということである。組織の一員として自己提示をするにあたって、これらは非常に大きな影響要因である。こう

---

(12) 「自己提示」の概念については、社会的な関係の中で対外的に示された言動を指す、という点ではほぼ一致しているが、その言動の種類について、相手が受ける印象を意図的に操作するためのものに限定する場合と、特にそうした限定はせずに意識的・無意識的なものを問わず幅広く考える場合とがあるようである。本稿では後者の立場をとる。なお前者の意味で用いる場合は、特に「印象操作 (impression management)」と呼んで区別することがある。自己提示に関する詳細な議論については以下の文献を参照されたい。中村陽吉編『自己過程の社会心理学』東京大学出版会、1990年1月。

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

した他者志向的側面の一方で、我々の内面には現実の自己とは離れて、「組織の一員として、また人間として、こうありたい、あるいはこうあるべきだ」という理想的な自己の姿も存在している。したがってこの理想的自己像も、我々の持つ現実的な自己像に常に影響を与えていると考えられよう。

以上のように考えると、組織の中の個人が自己提示を形成するにあたっては、組織から要請される役割と、彼の持つ理想的自己像とが、現実的な自己像に働きかけるという心的過程によってそれが行われるものと考えられる。これを図式化したものが図1である。個々人の抱えている現実的な自己像に対して、彼（彼女）の持つ理想的な自己像と、組織が彼（彼女）に期待する役割とが作用し（矢印①<sup>(13)</sup>）、そこから組織の一員としての自己提示が形成されるのである（矢印②）。

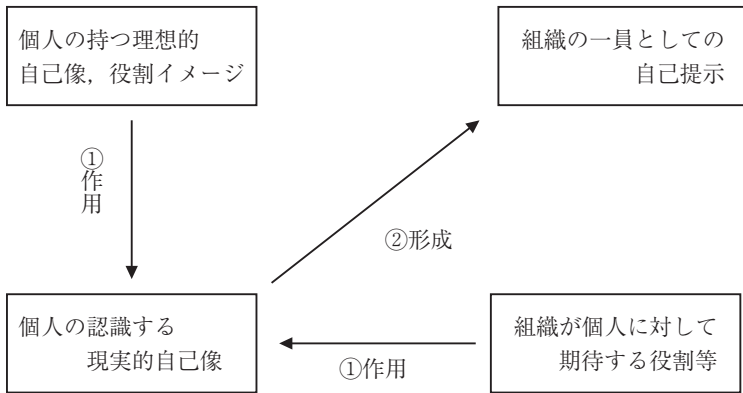


図1 自己提示の形成過程

（梶田叡一「自己と他者」『講座 現代の心理学 7 個人・集団・社会』小学館，1982年 p. 80，図5を参考に筆者作成。）

(13) 筆者と同じく企業の反社会的行為の考察に当たり「役割認識」の重要性を指摘したものとしては以下を参照。本間道子編著『組織性逸脱行為過程 - 社会心理学的視点から-』多賀出版，2007年1月。

(2) 新たな自己像形成のための2つのプロセス

一般的な自己提示がこのように形成されると考えた場合、既述の自己の卑小化状態や自己の肥大化状態は、当初形成された自己像とは異なる自己像が形成される場合だと考えられる。つまり自己卑小化も自己肥大化も、もともと個人が抱いていた自分自身についての認知（自己像）とは異なる自己を外的に提示することになった場合である。ここでは、命令により反社会的行為を遂行することになった個人が、自分自身の認知を変化させていくプロセスについて考察する。

先のミルグラムの実験では、命令されるまま被験者に電気ショックを与え続けた個人は、良き市民としての自己の認知と、何の罪もない他人に危害を加える自分との間で強い葛藤を感じたはずである。そのような場合、そうした葛藤から逃れるためには以下の2つの方法が考えられる。①自らが行っている行為と一致するよう自分に対する認知を変える。②その行為についての自らの認知を変える。しかし①は、良き市民としての自己の認知を否定し、他人に危害を加える自分という新たな自己像を受け入れることになり、これは到底受け入れられるものではない。そこで②の、自らが行っている行為についての認知を変える方法が採られると考えられる。つまり、まず目先の単純な仕事に集中することで、自らの行為が最終的に引き起こす反社会的な結果と、自分が行っている単純作業との関係を意識的に希薄なものとするのである。これによって自分がそれまで感じていた「罪の意識」はほとんど感じられなくなると思われる。その上で、一組織人として自らが抱いてきた理想的な自己像を、組織の中で単なる機械の一部品として単純作業を忠実に遂行するもの、というきわめて低いレベルに極端に引き下げてしまう。そうすることによって、それがもたらす結果と引き離された自らの自己提示は、「単純作業を忠実に履行するもの」としてその理想にかなったものと知覚され、いままで持ち続けてきた自己像をそのまま保持することが可能となるのであ

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

る。すなわち、この一見複雑なプロセスは、組織における自らの役割を「単純作業」と認識することによって、自分が実際に行っている自己提示を都合のよいように解釈し、従来からの自己像をそのまま変えずに保持しつつ、自らの感じる葛藤からも逃れようという心的過程に他ならないのである。これを図示したのが以下の図2である。

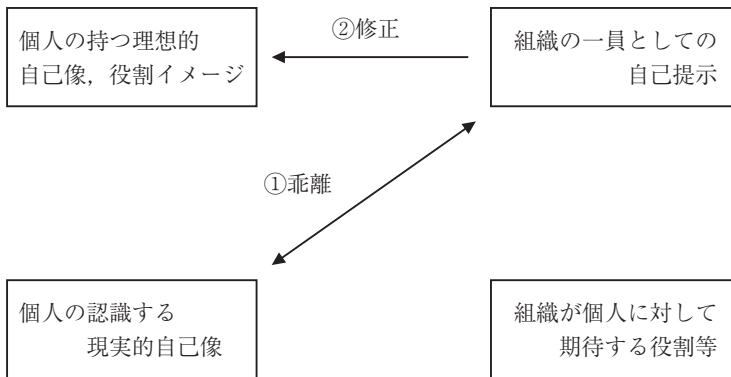


図2 個人の持つ理想的自己像を変化させる場合（自己の卑小化）

（拙稿「組織における反社会的行為の心理」、『山形大学紀要（社会科学）』第23巻1号，p. 13, 1992年7月。）

これに対して、ケストラーの著作に見られた「自己の肥大化」の場合は、宗教やイデオロギーなどの「大義名分」に従ってなんらかの反社会的行為を行っているケースである。したがってこの場合は、むしろ対外的な自己提示を容認する形で自らの自己像を変えてしまうと考えられる。自分を越える大きなものと一体化し、そのために反社会的行為を遂行している個人には、罪の意識は感じられず、むしろ強い使命感すら抱いていると思われる。その時の自己の姿は、むしろ偉大な存在として認識されるはずである。これを図示したのが以下の図3である。



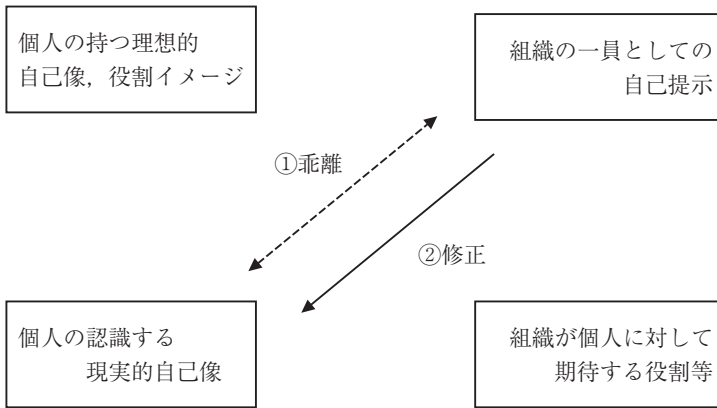


図3 個人の持つ現実的自己像を変化させる場合（自己の肥大化）

（前掲拙稿 p. 14。）

### 3. 認知的不協和の発生と自己卑小化

イデオロギーや宗教等、「大義名分」が存在する自己肥大化であれば、人は喜んで反社会的行為を遂行すると思われる。一方それに対して、自己卑小化状態の場合は、よき社会人としての自分という認知と、反社会的命令を遂行している自分という認知の対立を強く感じているはずである。先の章では、これによりそうした個人は自己の卑小化という状態になると述べたが、筆者はこの「認知の対立」から「自己卑小化」に至るプロセスを理論的にうまく説明するためにはフェスティンガーが唱えた「認知的不協和」の概念が有効であると考えている。<sup>(14)</sup>

(14) Cf., Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press Stanford, 1957. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論 社会心理学序説』誠信書房, 1965年9月。) また認知的不協和理論の経営学的解釈については、以下の拙稿を参照されたし。「フェスティンガーの認知的不協和理論に関する一考察」『青森公立大学経営経済学研究 第2巻第2号』pp. 144-153, 1997年3月。

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

われわれ人間は、自分の行動や意見に矛盾がないように振る舞おうとするが、実際はしばしばそこに矛盾が発生することがある。喫煙が身体に悪いと認識しながら、タバコを止められない場合等が一例である。

一般的に、二つの要素の間に不協和が存在するとき、これらの要素の一方を変化させることによって、その不協和を除去することができる。不協和が環境に関する知識に対応する要素（環境要素）と行動に関する要素（行動要素）との間に存在する場合、その不協和は行動に関する認知要素を環境要素と協和するように変化させることによって除去することができる。これを達成する最も簡単な方法は、行動要素の中に表現されている当の行為や感情自体を変化させることである。

また、行動要素の中に反映されている当の行動自体を変化させることによって、行動に関する認知要素を変化させることが可能であるのとちょうど同じように、環境要素に対応する状況を変化させることによって、環境に関する認知要素を変化させることもしばしば可能である。

さらに、不協和を除去するためある認知要素を変えることが不可能な場合、新しい認知要素を付与することによって不協和の総量を低減させることが可能である。すなわち、不協和の総量を低減させる新しい情報を積極的に探し求めるとともに、既存の不協和を増大させるような新しい情報を回避するのである。また、新しい情報を付加して既存の不協和の重要性を減じること<sup>(15)</sup>で不協和の総量を低減させる場合もある。

こうした認知的不協和の理論に基づけば、上司の反社会的命令を受容し、そうした行為に従事している個人の場合、不協和による苦痛から逃れる最も有効な方法が自己の卑小化と考えられる。つまり、自分の行為がもたらす結果の重大性から目を逸らし、目の前の単純作業にのみ集中することで、彼ら

---

(15) Cf. *ibid.*, pp. 18-24. (邦訳 pp. 18-24 参照。)

は自分自身がよき社会人であるという認知を保つことが可能になるのである。フェスティンガーによれば、罰を示唆されて何らかの命令を受容する場合は「強制的承諾」と呼ばれるが、その罰の大きさをより強く認識することにより、人は不協和の不快感を軽減できるという<sup>(16)</sup>。

つまり我々人間は、一たび反社会的な命令を受容してそうした行為に従事するようになると、当初は不快感を感じるものの、既述のようなプロセスを経ることでその不快感が解消され、結果として反社会的行為の遂行が継続されるのである。こうした事象については、近年行動倫理学という新しい学問分野でも様々な実験・研究が行われている。バイザーマン等によれば、多くの人間は自分が常に倫理的行動、つまり自分が「取るべき」だと思ふ行動を取れると信じているが、実際はそうでないケースが多いという。その理由として彼らは、将来の行動を予測する時点と実際に行動する時点とではその選択についてどう考えるかが全く異なり、二つの時点で抱く動機の違いと倫理の後退（意思決定で倫理が意識されなくなる）を挙げている。つまり将来の行動を予測する段階では、自分が具体的にどういう状況に置かれるかを細部まで予測することが難しいので、一般的な原則に従って予測を行う。しかし実際に意思決定を迫られると、漠然とした原則ではなく、自分が置かれた具体的な事情により行動が決定されるためである。さらに、そうした意思決定を行った後は、当初個人が持っていた行動方針が実際の行動に合わせて変化する<sup>(17)</sup>。この実験結果はフェスティンガーの理論を結果的に裏付けるものといえるが、興味深いのはこのことをバイザーマン等が「記憶の修正と基準のすり替え (Memory revisionism Shifting Standards)」と呼んでいる点で

(16) Cf. *ibid.*, pp. 90-94. (邦訳 pp. 88-92 参照。)

(17) Cf., Max H. Bazerman, Ann E. Tenbrunsel, *Blind Spot Why We Fail to Do What's Right and What to Do about it*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2011, pp. 66-68. (池村千秋訳『倫理の死角』NTT出版, 2013年9月, pp. 95-98 参照。)

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

ある。すなわち、フェスティンガーの理論によれば、自らの当初の認知と異なる行動をした人間は、不協和から逃れるためその行動に対する認知を事後的に修正（本人は自らがそれを行ったことを認識している）するが、バイザーマン等の実験によれば、実際は当初の認知そのものが書き換えられてしまうケースが非常に多いという。（つまり被験者は、事後的に認知が変わったとは考えず、最初から自分はそうした意見を持っていたと主張する。）このような状態になってしまうと、もはや不協和を全く感じることなく、そうした行為を遂行し続けられることになる。<sup>(18)</sup>たとえば、当初は「社会的規範を守ることが重要である」と考えていた個人が、命令等によりそれに反する行為を行った場合に、「大切なのは上司の命令に従って会社で出世することである」と自らについての認知を変えるばかりか、自分は当初からそういう人間だと信じ込んでしまうということである。我々はしばしば、長期にわたって組織ぐるみで反社会的行為に手を染めてきた企業に対して、なぜ社員はそんなに長い間そうした行為を継続できたのかと疑問を感じる場合があるが、バイザーマン等のこの実験は、それに対する一つの重要な答えを示唆していると言える。

#### 4. 反社会的行為の継続をいかにして止めるか

このように、上からの命令によって反社会的行為の遂行に従事し、それによって認知的不協和状態に陥ったとしても、自己卑小化状態を経て記憶が書

---

(18) こうした「記憶の書き換え」については現在心理学の分野でも研究が進んでいる。過去の時点と現在の時点である事象についての重要性が異なる場合、それは過去の主観的記憶と客観的な事実のずれとなり、それを修正するためにそうした記憶の書き換えが起こるという説がある。つまり過去のある時点で倫理的な行動を重視していても、それに反する行為に従事し、結果としてその位置づけが現在は非常に小さくなっている場合、そうした書き換えが起こると考えられる。(Cf., 白井利明「時間的展望と自伝的記憶」、佐藤浩一編著『自伝的記憶の心理学』北大路書房、2012年6月、pp. 138-148 参照。)

き換えられることで、結果として不協和が解消され命令を受容し続けることが可能になる。これは都合のよい自己正当化であり一種の欺瞞でもあるが、現在多くの国や文化では、あやまちを犯すことが無能や愚かさとして結び付けられている（そして有形・無形の処罰の対象となる）ため、人は無意識のうち(19)にこうした状況に陥る選択をしていると考えられる。いったんそうした状態になってしまえば、むしろ自分の行為を正当化するため、今まで以上にそうした行為に励むことも十分あり得るであろう。それでは、どうすればこの負の連鎖を断ち切れるのか。これまでの考察を踏まえ、現時点で筆者が最も有効と考える方法は、「認知的不協和の意図的増大」である。

先に、「強制的承諾」の場合は自分が受ける罰が大きければ大きいほど、それに従うことはやむを得ないと考えることで個人が感じる不協和は小さくなると記した。だとするならば、反社会的命令を受容しなかった場合自分が組織から受けるであろう罰よりも、それを受容することで自らが受ける罰の方が大きいと認識させれば、そこに大きな不協和が発生するはずである。ここで自らが受ける罰というのは、いわゆる「社会的制裁」である。たとえ上からの命令であっても、自分がそうした行為に従事していたことが明らかになれば、当然法律的に処罰の対象になり、そればかりか、自分も家族も多大な社会的制裁を被ることになる。（企業の存続が困難になり、自分自身が職を失うこともあり得る。）個人がこのことに気付けば、負の連鎖を続けること

---

(19) ジェフリー・フェファーは、これを「恐怖心に基づくマネジメント」と呼び、現在のアメリカではすでに社会問題になりつつあると指摘している。Cf., Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2000, pp. 110-113. (長谷川喜一郎監訳『なぜ、わかっているでも実行できないのか 知識を行動に変えるマネジメント』日本経済新聞出版社、2014年1月、pp. 119-124 参照。)

(20) Cf., Carol Tavis and Elliot Aronson, *MISTAKES WERE MADE (but not by me) Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, And Hurtful Acts*, MARINER Books, Boston, 2007, pp. 285-286. (戸根由紀恵訳『なぜあの人はあやまちを認めないのか』河出書房新社、2009年3月、pp. 291-293 参照。)

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

のリスクが強く意識され、そこに大きな不協和が発生するはずである。

そのために必要なのは、組織内の個々人が組織道徳よりもさらに大きくて強い「社会的規範（端的には法律）」の存在を自覚することである。具体的には、企業のコンプライアンスを担う部署が、社員に対して定期的にそうした教育を行うことは非常に重要であると考えられる。またそれと同時に、自らが行っている反社会的行為の「結果の重大性」を知らしめることも同じく重要である。これも企業のコンプライアンス部門が社員に対する教育の過程でそれを認識させることは可能であろう。

## 結

現実問題としては、先に記したような方法で認知的不協和が増大したとしても、組織の中で一連の仕事遂行のためのプロセスに組み込まれている個人が、すぐに反社会的行為の遂行を止めるとは考えにくい。だとするなら、そうした個人が「声を上げやすい」環境を作ることが必要であるとする。本来は組織の中で個人が「自分は間違ったことをしている」と表明した場合、周囲はそれを評価・称賛すべきであるが、それが上からの命令による「組織的犯罪」の場合は、むしろそうした告白は認められないばかりか処罰の対象にさえなり得る。こうした事態を防ぐためにも、いわゆる内部通報者制度の適切な運用は非常に重要と思われる。但し内部告発については、「自己効力感」が高いと、不正に直面した場合に内部告発しやすいという説がある<sup>(21)</sup>。だとするなら、自己卑小化が起これば必然的に自己効力感は低くなるため、結果として内部告発は起これにくくなってしまう。その意味でも認知的不協和の解消を阻害し、個人が自己卑小化状態に陥ることを防ぐのは有効であると思われる。

---

(21) 岡本浩一、王晋民、本多・ハワード素子著『内部告発のマネジメント』新曜社、2006年8月、P. 94 参照。

また日本の場合、そうした行為の遂行を告白することで受ける激しいバッシングを恐れるあまり「正直に言ってたたかれるくらいなら隠した方がまし」という意識が働いてしまうという指摘もある<sup>(22)</sup>。先のコンプライアンス教育と併せ、内部通報者の保護制度の徹底も必要であろう。内部通報制度は2004年に公益通報者保護法が制定されたことで大企業を中心に導入が広がったが、現段階では通報者に対する不利益な取り扱いの禁止などが徹底されていない。同法を所管する消費者庁は、制度が形骸化することを恐れ企業向けの指針を改正する方向に動いているが、現状を鑑みるならこれは望ましいことである。

ただ、現在燃費操作で問題となっている三菱自動車工業の例を見てもわかるように、社内の権力者を含む組織ぐるみの不正行為の場合は、通報を受けて社内調査を行ったとしても、その結果が生かされず十分に責任が追及されない場合もある。その意味では、経営陣から窓口を独立させたり、社外取締役が調査を主導するなどの仕組みも必要となる<sup>(23)</sup>。企業の反社会的行為を止めるには、それをやっている個人の内面からの考察を踏まえ、それに即した制度の創設、運用が重要であると考ええる。過ちを認め認知的不協和に身をさらすことは個人にとってきわめて不快なことである。しかし、そこから逃れるための手段が、自己の卑小化による「隠蔽」ではなく、「告発」になれば、

---

(22) 山岸俊男著『日本の「安心」はなぜ、消えたのか』集英社インターナショナル、2009年8月、p. 132 参照。ジェフリー・フェファーは、アメリカでも、社員が企業のために嘘をついても損をしなればかりか、むしろそれが評価される（モラルの正当化）と指摘している。Cf., Jeffrey Pfeffer, *LEADERSHIP BS Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*, Harper Collins, 2015, p. 119, p. 128. (村井章子訳『悪いヤツほど出世する』日本経済新聞出版社、2016年6月、p. 168, p. 181 参照。)

(23) 現在多くの企業では通報窓口を社内に設けており、それを受けてコンプライアンス部門が調査した結果は担当役員に報告され、そこから社長へと報告される。そのため、それが適切に機能しない場合もある。これを避けるために、外部の法律事務所に窓口を設けたり、コンプライアンス部門が調査結果を社外取締役に報告することは制度が健全に機能するために有効である。東京証券取引所が昨年導入したコーポレートガバナンスコード（企業統治指針）でも、株主以外のステークホルダーとの適切な協働の一環として、内部通報体制の整備が促されている。

企業の反社会的行為に関する一考察（阿部敏哉）

現在公になっていない企業の反社会的行為が白日の下にさらされることも増え、結果として企業による反社会的行為自体も減少していくのではないだろうか。<sup>(24)</sup>

---

(24) 公認不正検査士協会「職業上の不正と乱用に関する国民への報告書2014年度版」によれば、2014年に不正が発覚した企業のうち、42.2パーセントが内部告発、16.0パーセントが経営者による点検、14.1パーセントが内部監査がきっかけである。（日本経済新聞2016年5月9日朝刊より。）