# 企業コンプライアンスの認識構造

藤　田　楯　彦

（受付　2006年 10 月 11 日）

## 1　問 題 の 所 在

近年，保険業の不祥事がしばしば表出する。ここでの不祥事とはあくまでも括弧つきの「不祥事」である。つまり，これらの出来事のなかには日本人の生活感覚や社会通念の中でも明らかに不祥事として認識されているものもあれば，過去においては誰もそれについて疑問を抱かなかった，場合によっては，合理的でさえあると評価されていた「不祥事」も含まれるという意味である。

後者について言えば，一体それを「不祥事」と判定する規範はどこにあるのだろうか？特に日本人にとって，価値の判定者としてかつて存在した「世間」が縮小したために，それに代るある種の超人的・絶対的判定者の出現を待望し始めているのであろうか？神とか絶対判定者の概念を持つ日本人はそう多くはない。とは言うものの，最近の日常生活では「コンプライアンス」や「企業責任」あるいは「企業倫理」といった言葉が，概念上の吟味なしで，発話されることが多くなっている。それは日本人にとって何を意味しつつあるのか，保険業の「不祥事」問題をコアにしながら考えてみたい。

## 2　若干の前提と分析のフレーム・ワーク

### 2–1　道徳根拠の崩壊と人間的本質としての危険

倫理や道徳は，そもそも，日本人を含めて唯一神を信仰しない世界では，本来，「規範」とか「律」といったルールに対称化されるものではなかった

と思われる。この事実に気づいたのは17世紀後半に中国で伝導していたイエズス会士たちであった。儒教である。1662年に Ignatius da Casta が記した Sapientia Sinica や，1673年に Prosper Introcetta が訳出した Polito-Moral Science of Chinese（四書五経のひとつ『中庸（Chung Yung)』）などがヨーロッパに紹介されたとき，中国の倫理や道徳というものはあくまでも自己内発的な力として捉えられていることに驚き，かれらはそれを高く評価したのである。

当時のイエズス会は内部からの宗教改革を志向していたから，このような非キリスト教文明圏の倫理観の積極評価となったのかもしれない。反キリスト教的啓蒙家であったヴォルテールに至ってはもっと新鮮な衝撃を受けたらしい。道徳は中国儒教のように自発的・内省的に学ぶ（修道）べきものであって，倫理や道徳を律法化して，その戒律へのコンプライアンスを強制するキリスト教を鋭く批判している[1)]。

道徳・倫理は規範化されうるかどうか，この問題は宗教改革のころからも神学上でも重要な論争点のひとつではあった。だが，そもそも道徳・倫理はそれが存在する絶対的な根拠をもはや失ってしまったのではないかという意味で，疑問を突きつけたのはフリードリッヒ・ニーチェである。彼の生きた時代19世紀後半のヨーロッパでは，宗教組織と人的紐帯を基盤とする共同体の崩壊は既に始まっていた。ニーチェがこの時代に倫理や道徳の絶対的存在根拠の崩壊を看破したのはやはりすぐれた哲学的洞察であったと言うべきだろう。

『道徳の系譜』に示されるように，彼の批判はキリスト教やヘーゲル哲学に向けられていたとしても，倫理や道徳の存在を完全に否定したものではない[2)]。コンプライアンスという価値観についても同様のことが言える。

1） K. M パニッカル［2000］『西洋の支配とアジア』藤原書店（左久　梓訳，Panikkar K. M.［1953］Asia and Western Dominance, George Allen & Unwin）pp. 433–436.

2） フリードリッヒ・ニーチェ［2003］『道徳の系譜』岩波書店（木場深定訳，Nietzsche, Friedrich Wilhelm［1887］Zur Genealogie der Moral）

少なくとも日本では，日本的コンプライアンスが一人歩きを始めている今，それを全否定するのは現実的に困難である。しかし，コンプライアンスに戦々恐々とするあまり，企業が本当の意味での説明責任が果たせなくなることの危うさには言及しておく必要があるだろう。

ニーチェは，物語形式によって，「神は死んだ」とツァラトゥストラに預託させたことはよく知られている。それは，道徳の絶対的な根拠となるものが信じられないということと同義である。絶対根拠が崩壊しているにも関わらず，人間は狂気と自己破滅衝動を制御できない，という自己の本質を決して認めない。この問題は，ある意味で，マニュアルとノウハウに依拠する機能論的なリスク・マネジメントの限界の問題でもある。

だからこそニーチェは，人間を動物と超人の間に張り渡された一条の綱として表象し，「渡り終わるも危い，途上にあるも危い，後を省みるも危い，身震ひおののくも危い，足を停めるも危い。人間の大きいゆえんは，それが橋であって的ではないことだ」[3] と言うのである°ニーチェ自身の哲学としてではなく，ツァラトゥストラというゾロアスター教の開祖の名を借り，彼の辻説法と遍歴の旅の物語仕立てにしたのも，特殊性でしかありえない倫理を普遍性と錯覚している人間の愚昧性を凌駕できる未来観を提示したかったからだろう。その意味ではこの書は哲学と文学の微妙な領域にあるともいえる。だから，ニーチェ自身が特殊化と普遍化の矛盾や錯覚の罠に陥っている可能性はないとは言えないのだが，ここでは立ち入らない。

### 2–2　権力構造とコンプライアンス

ニーチェの超人思想がナチス思想の形成と大衆化に悪用されたことも比較的知られている。道徳の絶対根拠が崩壊した世界では，コンプライアン

3)　同［1938］『如是説法ツアラトゥストラー』山本書店（登張竹風訳，Nietzsche［1885］Also sprach Zarathustra ）pp. 8–13（なお氷上英広訳［1995］の岩波書店版の『ツァラトゥストラはこう言った』では p. 16 − 以下であるが，訳書としては閉塞状況下に置かれた戦時中の登張訳本のほうが臨場感がある。）

スのような本来多様な概念を構造に持っている言葉を，強烈な道徳言語に置き換えてしまう者が権力構造を築くといえるだろう。それは，単純に独裁者とか帝王を指すとは限らない。官僚制度であったり，報道機関であったりするかもしれない。

そもそもコンプライアンスの概念自体がはっきりしていないものである。ラテン語辞典で調べる限り，compliance という言葉ないし類似語は見当たらない。コンプライアンスに関連するコンコーダンス研究も今のところ見当たらないので分からないが，compliance という言葉の使用はそう古いものではないだろう。反対に英語―ラテン語辞典では compliance は obsequium である。その内容は英語の obsequioness とほとんど同義語で「神の意への服従」「へつらい」「追従」となっている[4)]。

札幌農学校に招聘されたウィリアム・クラークは当時の学生に信仰上の誓約事項としてコンプライアンスを要求して署名させている[5)]。筆者が知る限り，日本の知識人にコンプライアンスが突きつけられたのはこの時が初めてではなかったかと思う。今日でもカトリックの修道院やプロテスタントのメソジスト派などではコンプライアンスを重視する傾向がある。コンプライアンスという言葉を用いてはいないにせよ，イスラム教やユダヤ教でもそれに近い価値規範はあるだろう。いわば絶対神に対して誓う信仰上の規範としてのコンプライアンスも，日本人の価値体系のなかでは倫理とか道徳に近い意味でしか理解されていない。ウィトゲンシュタイン（後期）の「言語の意味とはその言語における使用である」という命題は[6)]，まさに，このコンプライアンスの日本的用法の問題にもあてはまる。

コンプライアンス概念をもたない世界で生じる企業不祥事は，論理的に

---

4)　Simpson, D. P.［1959］Cassell's New Latin-English, English Lattin Dictionary, Cassell-London

5)　北海道立文書館［1984］『赤れんが』81号

6)　Witgenstein,  L［1953］Philosophische Untersuchungen, Basil Blackwel Oxford, SS. 344～ ff

は，すべてコンプライアンスの欠落と関係づけられることになる。そういう世界では，コンプライアンスの欠如が問題なのではなく，それを問われるリスクや恐れが問題となる。フランツ・カフカの『審判』的不条理として経営者の恐怖を増幅させれば，企業は活力を失って行くかもしれない。自粛の構造の中で，企業に事実を究明し説明するアカウンタビリティーを要求したとして，われわれはそう多くを期待できないだろう。

## 2–3　標本構成と調査結果の擬構造化

2005年はある生命保険会社の「不祥事」が問題となった年であった。しかし，この年の4月29日にJR西日本鉄道福知山線が脱線し，死者107人，負傷者540人，という大惨事が発生した。こちらは文字通り「不祥」の事件以外の何ものでもない。同じように企業の責任が問われるとはいえ，この二つの質の異なるできごとについて，2005年の5月から6月末にかけて，広島市民約500人を対象にして，意見調査をアンケート方式で行なってみた。有効回答総数は467票（93.4%）票であった。本稿はこの調査結果を手がかりにして，日本人の脳裏では，不祥事が共同幻想としてどう構築されるのかを論じるものである。標本構成は〔表－01〕〔表－02〕に示している。

ところで，言うまでもなく，「手がかり」という以上は，当該アンケート調査の結果や分析をここで報告する意思はまったくないということである。

〔表―01〕男 女 構 成 比

| 男 女 別 | 男 | 女 | 無回答 | 合　計 |
|---|---|---|---|---|
| 構 成 比 | 42.0% | 57.0% | 1.1% | 100.0% |
| n | 196 | 266 | 5 | 467 |

〔表―02〕年 齢 構 成 比

| 年齢階層 | ～20歳以下 | 21～30歳 | 31～40歳 | 41～50歳 | 51歳～以上 | 無回答 | 合　計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 構 成 比 | 13.5% | 24.4% | 15.2% | 20.8% | 24.8% | 1.3% | 100.0% |
| n | 63 | 114 | 71 | 97 | 116 | 6 | 467 |

500名というサンプル規模も問題であるが，そもそも，「意見」とか「意識」という人間の認識に関連する現象は，統計的有為性がいかに高くともアンケート調査では把握できようはずがないのである。人間の認識に関する限り，統計的数値から導出される結果を「真実」とか「現実」として保証するものはこの世界には一切ない。

なぜならば，回答者の意見や意識は，それ自体が質問者や分析者の価値判断と等質の基準で成り立っていると言うことを保証できないからである。人間は，知にとっての客体であるとともに認識する主体でもある7)。人間の判断能力自体がこのような両義的立場に立たざるをえないのだから，本源的な「真実」は認識できない。仮にそれらを静態的もしくは短期的に捉えることに成功したとしても，そのときどきのデフォルト・バイアスやアンカー効果を完全には払拭できないであろうから，意識調査の結果は人間の認識や時代の価値観そのものではなく，それらを対照化した反射光と考えておくほうがよいだろう。

ニーチェは「市場の蠅」と酷評して，市場の評価や価値規準の絶対性を疑って止まなかったが8)，こうした調査には根源的なところで限界があるのも事実である。本質的に統計をわれわれが現実として受け入れられるとすれば，死亡や事故の発現など，客観的現象に限定されるはずである。それ故に，如何なる方法をもってしても，企業不祥事に関連した周囲の人間の評価とかコンプライアンスといったものの「実像」を把握することはありえないのである。

そこで，現実的に考えるならば，むしろ，企業不祥事に関連した周囲の人間の評価を社会的な発話であるパロールとして，多層かつ多次元構造的に扱うほうが，その評価の実像に近いものに接近できることになる。別の言い方をすれば，多次元的な疑似構造を仮構して，そのメタ・ストラク

7)　フーコー，M.［1974］『言葉と物』新潮社，p. 332。（渡辺訳，Foucoult［1966］Les Mots et Les Choses，Editons Gallimard, Paris）

8)　ニーチェ［1938］pp. 79–84

チャーの観察をもって満足するほかは無いのである[9]。

コンプライアンスの問題をパロールとして扱うこの手法は，様々の人間の文化的・社会的・経済的・歴史的連合関係の確定をもって初めて一定の意味が浮かび上がる構造になっているから，多様な言説と経験と価値観を投入することによってコンプライアンスの現代的意味に近いものが総体として提示されうることになるかもしれない[10]。

## 3　事故と不祥事のアカウンタビリティー

### 3‒1　不条理な事故と説明責任の永遠回帰性

すでに述べたように，2005年４月29日に発生した JR 西日本鉄道福知山線の脱線事故は，鉄道事故としては近年未曾有の大事故であった。同社はその直後から事故の説明，原因の究明など必要な処置にあたり，補償交渉の用意にも入っていることを表明していた。

〔表－05〕〔表－06〕は，同社の事故原因についての説明と今後の取り組みについての説明をどう評価しているか質問して得られた回答である。こうした異常な大惨害では，評論家の意見や現場中継を多用するなど，マスコミュニケーションはしばしばアンカー効果[11] を得やすい状態を作って報道する。当時のマスコミの論調からこの結果は十分予想できたのだが，「事故原因説明の情報量も分かりやすさも不足していた」と受け止めた者が多いようだ。

---

9)　レヴィ＝ストロース［1972］『構造人類学』みすず書房（荒川訳），pp. 224 ff.

10)　リスクの問題に関連してパロールや言語の構造をどう考えるかについては藤田楯彦 ［2001］「タイにおける自助と共生・寄生の構造」『生命保険論集』No. 137 生命保険文化センター，pp. 143～184を参照のこと。

11)　岡本浩一・今野裕之［2003］『リスク・マネジメントの心理学』新曜社。係留バイアスとも言い，情報源に近い者や専門家の意見など予め利用できる参照点（anchor）とすると，推測や予想がその周囲に係留してしまう現象のこと（pp. 143‒144）。なお，デフォルト・バイアスは，会議の議長が暗黙裡に賛成または反対の意向を要求している（default）状態で意思決定を行なうことである（pp. 164‒168）。

〔表ー03〕**JR** 西日本の事故原因説明の評価

| | 十分で平易 | 量十分だが難解 | 平易だが不足 | 不十分で難解 | 無回答 | 回答者総　数 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 全体 | 3.9% | 16.3% | 9.6% | **61.1%** | 9.1% | 100.0% |
| n | 18 | 75 | 44 | 281 | 42 | 460 |

〔表ー04〕**JR** 西日本の今後の取り組み説明の評価

| | 十分で平易 | 量十分だが難解 | 平易だが不足 | 不十分で難解 | 無回答 | 回答者総　数 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 全体 | 4.1% | 15.2% | 7.6% | **64.6%** | 8.5% | 100.0% |
| n | 19 | 70 | 35 | 297 | 39 | 460 |

（注）十分で平易：十分にしかも分かりやすく説明したと思う
量十分だが難解：情報提供は多かったが分かりやすかったとは言えない
平易だが不足：説明は分かりやすかったが情報量は十分とは言えない
不十分で難解：事故原因説明の情報量も分かりやすさも不足していた
無回答：答えたくない・何とも言えない・NA

不条理性を持った惨事に対して，人はどのように説明されてもそれで十分と受け止められる者は少ないだろう。説明に対して納得するということ自体に拒否感が機能する。事故は不条理であるが故に事故関係者以外の者であってもその事態を受け入れがたい。絶対安全主義の観念に支配されればされるほど不条理への怒りや絶望感が強く働くといえよう。

しかしニーチェが言うように現実は絶対の安全を保証していない。悲惨さと絶望が現実であり，しかもこうした不条理は 1 回限りで終わるのではなく，果てしなく蘇生し続けてわれわれを襲うのである。危険は永遠回帰して支配するので如何なる意味においても安全は存在しない。だから，ニーチェは，この事実を直視するためには超人的努力が必要になってくる，と言うのである[12)]。

12）　ニーチェ［1938］pp. 265–286。いわゆる「顔と謎」の章（岩波版では「幻影と謎」）であるが，ニーチェは明らかに「ヨハネの黙示録」の構成に準えている。ニーチェの言うニヒリズムとは，道徳の絶対根拠が消滅し絶望が支配している「最終戦争」の状態そのものを直視する勇気を示唆している。

思索を伴わない「ニヒリスト」を気取る者は多いにしても，われわれの多くは真の意味でニヒルにはなりきれない。だから保険契約を結ぶのである。安全は幻想に過ぎないからこそ保険を利用するのだが，その自覚は持続できない。多くの場合，われわれの生活は安全幻想で支配され保険制度がそれを補強する。

いずれにせよ，われわれは安全幻想を現実だと自己欺瞞化できるから主観的な幸福を味わえるのである。しかし，一転して安全の夢が破られたときには，この幻想からの落差ゆえに事故責任者の弁明や説明に決して満足することはできない。とするならば，事故責任者も永続的に事故に対するアカウンタビリティーを持ち続ける以外にないだろう。企業の社会的責任もまた不条理に不満をもつ者に対応し永遠回帰になる。客観的に見れば，本来私的な企業利益を追求する責務だけを負う企業経営者が，社会に対してまで責任を負わされるのも，経営者にとっては不条理である。しかし，その不条理を覚悟できない者は経営に責任を持つ資格はないのである。

### 3–2　生保不祥事と衝撃的事故の発生

犠牲者やその家族からみれば，このような鉄道事故や航空機事故は，misfortune という意味での「不祥事」以外のなにものでもない。しかし，鉄道事業の経営姿勢等に幾ばくかの批判があったとしても，それを scandal と言う意味での「不祥事」とはあまり見ないだろう。むしろ，鉄道事故のような惨事は，その衝撃性の故か，われわれから倫理を失念させる傾向すらあるのかもしれない。

〔表－05〕の「悲惨な事故と不祥事についての意見」は，その限りでは，いささか残忍なわれわれの内的衝動に触れている。たとえば，「新しい大惨事が起きると，その前の大惨事の印象が薄くなる」という項目（66.4P）は，忘れ去られる犠牲者や事件風化の問題として，決して倫理的とは言えないだろう。しかし，われわれはあまり躊躇せずにこの考え方を容認してしまう。あるいは，第 2 位の「大惨事が発生すると被害者の少ない事故や

〔表ー05〕悲惨な事故と不祥事についての意見

| 性　別 | 取材態度責任 | 惨事消波効果 | 上塗り現象 | 人身インパクト | 惨事人災論 | R ガバナンス不足 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 男 | 28.1% | 65.3% | 53.6% | **40.8%** | 48.5% | 43.9% |
| 女 | 24.1% | 68.4% | 54.9% | **51.5%** | 47.4% | 46.6% |
| 全　体 | 25.5% | **66.4%** | **53.7%** | 46.5% | 47.3% | 45.0% |
| n | 119 | 310 | 251 | 217 | 221 | 210 |

(注) 取材態度責任：取材態度の悪いマスコミや記者が増える原因のひとつは企業が事故・不祥事隠しをすることで彼らに仕事の機会を与えるからだ。
惨事消波効果：新しい大惨事が起きると，その前の大惨事の印象が薄くなる。
上塗現象：大惨事が発生すると被害者の少ない事故や事件への関心は低下する
人災インパクト：地震・津波のような天災被害よりも企業の判断ミスで生じるような惨害のほうがイムパクトが強いと思う。
人身インパクト：保険や金融のような経済不祥事よりも人身事故などの不祥事の方がインパクトは強い。
惨事人災論：大惨害をもたらす不祥事や事故の多くは人間の行動や計画に失敗やミスがあるからだ。
R ガバナンス不足：現代の経営者は不祥事や事故が起こる前に率先してその可能性を考える行動力や発想に欠けている。

事件への関心は低下する（53.7P）」も同様である。

「保険や金融のような経済不祥事よりも人身事故などの不祥事の方がインパクトは強い」(46.5P）という項目で設問したのにはわけがある。当該の福知山線脱線事故より少し前の２月に，金融庁が，ある生命保険相互会社に対して行政処分を決定したからである。同庁は，保険業法第128条第１項に基づいて報告を受けた結果，当該会社には法令等違反及び内部管理態勢上の問題があると判断して，この生保会社が契約者の詐欺・錯誤を拡大解釈し，本来支払うべき死亡保険金を支払わないだけではなく法令違反の募集行為を重ねているという事実を公表した。この問題発生以後，生保各社の類似例がつぎつぎと表面化し，生命保険産業全体の倫理が問われる問題に発展していったのは周知のとおりである。

実際のところ，もし JR 西福知山線の事故がなければ，日本の生命保険業の違法行為はもう少し注目されたであろうし，社会ももっと強くアカウンタビリティーを求めたに違いない。この表では，女の指示率（51.5P）が

男のそれ（40.8P）を大きく上回る結果が出ているが，男に比較すれば保険などへの関心は女のほうが持ちにくい構造となっている結果とも言える。

## 4　生命保険産業イメージから個社イメージへ

### 4-1　無知状態で行なわれる生保業評価とその意味

いずれにせよ，福知山線事故の発生は，生命保険業にとっては事件への関心をそらしてくれたと言うよりも，むしろ不利に作用した可能性がある。女性のように保険業の動向にそう関心のない階層はもとより，われわれの多くがこの JR の事故に目を奪われて，生保事件の実相を深く考えないまま生命保険業のマイナス・イメージだけを膨張させたきらいがないとはいえないからである。

〔表－06〕に示したように，この年 2 月に発表された，金融庁によるある生命保険会社への処罰事件は，僅か 3 ヶ月後であるにもかかわらず，ほとんど記憶されていなかった。しかも，この調査では回答者のほぼ半数が「不祥事があったかどうかも記憶していない」と言うのである。年齢が若くなるほどこの傾向がはっきり見える。中高年層でも 4 割は「不祥事があったのは憶えているが内容は忘れた」と言う程度であり，「よく憶えている」と解答したのは 2 割にも満たない。この調査では，控え目に見積もっても，

**〔表－06〕生保会社の違法行為とされた 2 月処罰事件の認知状況**

| 年　　齢 | 明確記憶 | 内容忘却 | 記憶なし | 無回答 |
|---|---|---|---|---|
| ～20歳以下 | 6.5% | 25.8% | 66.1% | 1.6% |
| 21～30歳以下 | 9.6% | 21.1% | 66.7% | 2.6% |
| 31～40歳以下 | 15.5% | 40.8% | 42.3% | 1.4% |
| 41～50歳以下 | 13.4% | 43.3% | 42.3% | 1.0% |
| 51歳以上 | 22.4% | 38.8% | 35.3% | 3.4% |
| 全　　体 | 14.1% | **33.9%** | **49.8%** | 2.2% |
| n＝460 | 65 | 156 | 229 | 10 |

（注）明確記憶：よく憶えている
内容は忘れた：不祥事があったのは憶えているが，内容は忘れた
記憶なし：不祥事があったかどうかも記憶していない

8 割強の回答者はこの事件についてほとんど何も知らなかったのだと推定してもよいかもしれない。

このような結果は生命保険会社にとってむしろ過酷な運命を与えることになりうる。事件が公表されているにも関わらず，われわれがこの産業の動向に関心を持たないのだから，生命保険業への社会罰のようなものは強化されない。監督官庁は，それ故に，無知な消費者を保護する「使命」として締め付けの強化に走りかねない。事件について公的説明や謝罪は繰り返されるが，周囲の人間が関心を持たないから厳しい質問も報道機関以外からは聴取しにくくなる。消費者の生の声を聞けないのである。いきおい生命保険産業は行政の処罰におびえ，萎縮し活力を失って行く。これほどの不祥事でありながら世間が保険業のしていることに関心を持ってくれない。このことのほうが生命保険業のガバナンスにとって大問題であるといえる。

すでに述べたように，おおよそ 5 割の回答者がこの生命保険会社の不祥事をまったく知らないし，3 割強がほとんど事件の内容を理解していない。にもかかわらず，不祥事に際しての生保会社のアカウンタビリティーを評価させるときわめて積極的な回答が返ってくる。〔表－07〕はその結果を示したものである。

この設問は複数回答であるが，合計欄を見れば分かるように，当該事件についてほとんど何も知らないはずの回答者が，一人平均 2 項目弱に反応しているのである。必ずしも保険や金融に関心が高くはないと考えられる女性の回答頻度（137.9P）が高い。

また，「保険のしくみが難解だからこそ，このような不祥事が何故起きて，どう対処すべきなのか，消費者も考え用心すべきなのだ」（45.4P）とか，「保険業は普通のサービス業と違って顧客からカネを預かってイザというときの保障をする事業なのだから，どんな些細なことも迅速に国民に説明すべきだ」（46.3P）といった定型化されたある種の観念論が，特に女性の間で，賛同されていることも分かるだろう。

〔表－07〕処罰された生保会社の説明努力評価

| 性別 | 秩序慎重論 | 臭物上蓋 | 世間知らず | 責任の盥回 | 内部苦衷 | 全詳細論 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 男 | 18.4% | 13.8% | 17.9% | 41.3% | 16.8% | 44.9% |
| 女 | 20.3% | 5.6% | 4.1% | 28.6% | 15.0% | 48.1% |
| 全体 | 19.3% | 9.0% | 9.9% | 33.6% | 15.6% | 46.3% |
| n | 90 | 42 | 46 | 157 | 73 | 216 |

| 性別 | 難解低関心 | 後手悪印象 | 消費者自衛論 | 無回答 | 合　計 |
|---|---|---|---|---|---|
| 男 | 15.8% | 35.2% | 36.7% | 7.1% | 104.1% |
| 女 | 16.9% | 40.6% | 52.6% | 10.2% | 137.9% |
| 全体 | 16.3% | 37.9% | 45.4% | 8.8% | 177.7% |
| n | 76 | 177 | 212 | 41 | 830 |

（注）秩序慎重論：保険や金融は説明のしかたを誤れば一層の混乱を招くかもしれないから報告発表は慎重であっても良い。
臭物上蓋：金融庁に正直に報告さえすれば，企業イメージを守るために「臭いものにはフタ」も仕方が無い場合がある。
世間知らず：世間知らずの会社ほどさっさと不祥事を明らかにして幕引きすることを考えつけない。
責任盥回：「末端組織がやったことだから」と経営陣が責任のたらい回しをしたような印象を受ける。
内部苦衷：今どきこんな対応しかできなかったのには内部に難しい問題を抱えていた可能性がある。報道だけで対応批判するのは問題がある。
全詳細論：保険業は普通のサービス業と違って顧客からカネを預かってイザというときの保障をする事業なのだから，どんな些細なことも迅速に国民に説明すべきだ。
難解低関心：一般の人はそれほど保険のことに詳しいわけではない。説明をされても理解できないから，「どうでもいい」という結果に終わるのではないか。
後手悪印象：保険のしくみが理解できないとしても社会に対して早期に積極的な説明をしなければ，「この会社は変だ」と先入観・不安をもたれても仕方がない。
消費者自衛論：保険のしくみが難解だからこそ，このような不祥事が何故起きて，どう対処すべきなのか，消費者も考え用心すべきなのだ。

さらには，「《末端組織がやったことだから》と経営陣が責任のたらい回しをしたような印象を受ける」（33.6P）も，経営陣の謝罪報道や人事の総入れ替えのニュースなどを見ていれば，そのような事実はないことが分かるのだが，当該の会社の側からみると，不本意な評価ということになるだ

ろう。もっとも，この項目での回答は女性28.6%に対して男性41.3%である。男性が職場で感じる実体験を目的代償して怒りをぶっつけているきらいもある。

厳しい評価や批判は企業にとって有用である。しかし評価の対象を認識できないまま批判的な評価がなされた場合，評価の対象となった企業にとってこれほど割り切れないものはない。回答者の無責任さに腹もたつだろう。だが，それでもこの現象は生命保険業が自ら招いた結果と言うべきで，消費者や回答者の無知を責めるわけにはゆかないのである。

消費者との対話チャネルが本当にキッチリと開いているのか，保険料を負担する顧客への IR に腐心しているのか，企業イメージの改善に努めているのか，そして何よりも生命保険業として何をしているのかアカウンタビリティーを常に確保しているのか，といったことへの答えがこの結果に現れているだろう。

### 4–2　予断と偏見のリスクを高める集団愚考

生命保険業の相次ぐ不祥事は，産業心理学で言う集団愚考と呼ばれる現象の可能性がある。ある程度有能な集団で構成される組織において，自分たちの信じていることが現実に外部の世界にも適切に通用するのかどうかの検証力を失い，事柄の認識とか解釈が偏向してさらに判断を誤らせるという現象である。集団愚考の特徴は誤った判断が行なわれてもそれが組織の無意識の前提となっているから，いったん判断の誤謬が生じたと判明しても，それを公表することは組織の存続に影響すると考えて隠蔽し，虚偽の報告の上に虚偽を重ねて行く点にある[13)]。

ニーチェは「教養の国」の現代人が愚考を重ねるのは，同じ仮面を被っていなければ不安だからだと論じているが，企業の場合は，やはり人間関係の濃密さが問題になるだろう。特に，外務員・保険募集人と管理者の関

13)　岡本浩一・今野裕之［2003］pp. 194–196.

係は，ある程度状況を共有して共犯関係を成立させなくては，説得商品である長期保険は売れない[14]。

集団愚考の第二の原因となるものは，メンバーの自尊心を低下させるような外部からの強い圧力である[15]。生保業の場合，監督官庁の権限自体が隠蔽工作を進める誘因となっていなかったかどうか，検証の必要性が論じられてもよいのかもしれない。処罰する者とされる者という力関係のなかでは，処罰する側が居丈高になって企業経営者に屈辱感を与えることがあるとすれば，そうした叱責がエラーの原因になりやすいし，隠蔽工作の原因になりやすい。とくに経営者がある程度優秀であればあるほど傷つきやすい。経営者は石ではない。人権も感情もある。監督官庁は消費者利益を守る責務を負うと同時に，企業経営者の話を聞きカウンセリングする役務もある。パブリック・サーバントとして当然のことである。

集団愚考は「愚考」である限り経営者の道徳やコンプライアンスの問題ではなく組織的欠陥の問題でもある。もし生命保険業の保険金不払い問題がシステム・エラーとして生じているのなら，いくら企業倫理やコンプライアンスの欠如に原因を求めても，同種の事件は時間を置いて再発することになるだろう。

何かの問題が発生し行政的な処分を受ければ，企業のイメージは低下する。その不祥事が企業倫理に起因したので処罰を受けたのか否か，と言う問題とは無関係に処罰の事実だけでイメージを下げる。

〔表－08〕及び〔表－09〕は生命保険業と鉄道業の誠実さのイメージについて質問した結果を比較したものである。ここでは，鉄道業と比較して，生保産業の誠実イメージは分が悪い。JR 西日本福知山線の大惨事後の調査であったにもかかわらず，である。本稿の初めの部分で断っているように，これが真実の評価かどうかは本源的には分からない。しかし，もしわれわれの脳裏に共通してこの表のように差が現れるとすれば，その認識の構造

14） ニーチェ［1938］pp. 202–206.

15） 岡本浩一・今野裕之［2003］p. 195.

〔表ー08〕生命保険産業の誠実印象

| | 個社で対応差 | 全体不誠実 | その他意見 | 無回答 |
|---|---|---|---|---|
| 男 | 51.5% | 27.6% | 7.1% | 13.8% |
| 女 | 57.9% | 20.3% | 6.0% | 15.8% |
| 全体 | 54.6% | 23.1% | 1.3% | 14.8% |
| n | 255 | 108 | 6 | 69 |

〔表ー09〕鉄道業の誠実印象

| | 個社で対応差 | 全体不誠実 | その他意見 | 無回答 |
|---|---|---|---|---|
| 男 | 61.2% | 15.3% | 15.8% | 7.7% |
| 女 | 65.8% | 15.4% | 2.6% | 9.4% |
| 全体 | 63.2% | 15.2% | 11.7% | 8.6% |
| n | 295 | 71 | 55 | 40 |

（注）個社で対応差：その産業全体で誠実かどうかの印象はもっていない。むしろ会社によって対応の誠実さに異なりがある。
全体不誠実：特定の会社の対応ということではなく，この業界は対応が不誠実だと思う。

は次のようなものかもしれない。

まず，JR 事故の衝撃の大きさである。JR 西日本という個社名はその不条理性とともに強く記憶されたから回答者のほとんどが「その産業全体で誠実かどうかの印象はもっていない。むしろ会社によって対応の誠実さに異なりがある」（63.2%，生保は54.6P）という選択をしたのかもしれない。

生命保険会社の不祥事について回答者のほとんどが何も知らないという状態で，回答を求めれば，「特定の会社の対応ということではなく，この業界は対応が不誠実だと思う」（23.1%，鉄道は15.2%）という回答は無知を表出させないひとつの逃げ口になる。いずれにせよ生保産業全体の誠実イメージは相対的によくないのだが，１年前の事件端緒でこの評価である。その後も生命保険各社の「不祥事」がつぎつぎと明るみに出ている現在では，誠実イメージはもっと低下しているに違いない。

以上は簡単な調査を手がかりにした推論である。しかしこのような調査を行なわなくとも，われわれのヒューリスティックスからこうした結果は

想定できる。生命保険産業全体のイメージ回復を望むのであれば，個社がもっといききとアカウンタビリティーや市民との接触に努める以外にない。生命保険業の動向は一般市民に分かり難い。分かり難いものを分からせるのは無理があり不条理である。だが，それでも保険業は「教養の国」を出国して，シジフォスのように，自社を知らせる永遠回帰の苦悶に耐えるしかないだろう。その姿をわれわれの前にさらすときイメージ回復の可能性が見えてくるのかもしれない。

## 5　説明責任と企業活力

本稿[16)] はニーチェを多用することによって，コンプライアンスという概念で企業を処罰することの危険性を訴えている。道徳律によって人や企業を断罪することは本来許されるべきではない。人間にとってそうであるように，企業の内面の良心も外部世界が立ち入り判断することはできないものである。経営理念や社風のなかにこめられた企業倫理が，本当に守られているかどうかは，個々の企業が自省する問題である。道徳律や倫理綱領で人間行動を規制する社会は，管理する者の前でのこびへつらい（コンプライアンス）をためらわない人間や企業を生むか，恐怖に沈黙する世界を生むだろう。道徳と倫理の絶対根拠がない状態のなかでは，それらの律法化に成功したものが恐怖の帝王になれるのである。

現在企業に求められているコンプライアンスやアカウンタビリティーは西欧的価値規範の，しかもキリスト教文化遺制としの，グローバル・スタンダードのひとつであるといえよう。ただし，それは，西欧社会では「ルールに定められていないことを実行するのは違反ではない」という二項対立型の他方の規範が容認されてはじめて成り立っているものである。日本に流入している企業倫理の規範はそうではない。それは，日本的文化土壌の

16)　本稿の資料となった調査は，藤田楯彦研究室［2005］『企業コンプライアンスに関する意識調査』2005年５月から６月にかけて広島市内500サンプルで実施したものである。

なかで再生され，個社が窮地に陥ったときでも，周囲は「息をひそめて」事態を「見守る」。そのプロセスで，個社内部の人間の「やる気」や相互信頼関係の崩落現象が発生する。言い換えれば，対策に翻弄させられる企業が，内部の検討や点検に汲々として，広く外の社会の反応や国際社会の動向に目を向ける余裕を失って行くことである。生命保険産業では，いま，個社の「タコ壷化」が進んでいるのかもしれない。

かつて保険産業はその価格政策をめぐって護送船団体制を厳しく指弾された。護送船団の解体化は市場の効率性を実現するために不可避的通過点であった。ただし，その結果失ったものも大きかった。企業を個別に評価しコンプライアンスを問う，という新たにして危険な視点が構築されても，相互に情報を交換し相談しあうことすらはばかられる雰囲気がこの産業内に醸成されている可能性がある。

生命保険業にとって美談であった営業販売部門の強い人間的絆も危険の逆選択防止策も，いまでは，まかり間違うと企業倫理に抵触するリスクとなりつつある。金融庁処分に対して生命保険業も言いたいことは山ほどあるだろうし，弁解もしたいはずである。そうであれば，会社は説明機会のあるときには徹底的に説明すべきである。批判も論争も恐れるべきではないだろう。単なる「坊主懺悔」を繰り返しているかぎり，この産業にわれわれの関心が向かうはずはない。

経緯・事情・立場・反論そうしたものを公表することで企業はアカウンタビリティーを果たしているといえる。それは不毛の行為に近い。自分達の本当の姿を理解してもらうことは絶望に近い。枯れた木に水をかけて生き返れと念じるようなものである。だが，そうした二項対立的な構造を生命保険業が築き上げようと努力しつづけるとき，はじめてコーポレート・ガバナンスという土壌が足下に広がるのである。