

Fig.1 組織倫理観のメカニズム

ライバル企業との競争状態 危機的な経営不振状態に加え、ライバル企業との競争状態は、組織成員のモラルハザードにさらに拍車をかける。Hegarty & Sims (1978) は、組織成員は自らの非倫理的行動に対して報酬が与えられることでその行動がさらに強化されること、そして、成員の非倫理的行動は、他企業との競争状態が激しいときほど活性化されることを見出している。

このように、経営不振の状態において、ライバル企業との競争が激しいほど、企業組織は、なんとしても利益を上げようと過度の利益至上になり、それに伴って不正行為に手を染めるようになると考えられる。

社内倫理規定・経営理念 しかしながら、先の経営不振やライバル企業との競争状態にある企業は数多く存在する。このような状況に加え、不祥事を犯した企業では、組織成員が行動する際に判断の基準になる社内倫理規定、あるいは経営理念が曖昧なものであった。特に、経営理念が明確でない企業、あるいは末端まで浸透していない企業では、倫理規定内容は社員の関心をよばず、単なるお題目に過ぎない。つまり、厳しい経営状況やライバル組織との競争状態におかれ、極めて高度なプレッシャーを感じる時、経営理念や社内倫理規定が曖昧であるがゆえに、組織成員は何を判断の拠り所とすべきか、いわゆるディレンマ状態に陥り、その結果消費者に背いた逸脱行動に走ると考えられる。また、社内倫理規定が曖昧であったことで、企業内では常識的に行われたことが、結果的に法に背いた行為であった事態にも留意すべき点であると思われる。

一方で、社内倫理規定や経営理念の明確さは、倫理的風土 (ethical climate) を形成する上で重要な条件となりうる (Dicson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001; Victor & Cullen, 1988)。

例えば、世界有数の半導体メーカーである米国のテキサス・インスツルメンツ社 (以下、TI) では、社員一人一人に「TI エシックスカード」というカードを配布し、携帯させている。同社の社員は、このカードによって自問自答することで自らの行動をチェックするようになる。また、このような取り組みによって、社内において組織倫理についての意識が醸成されると考えられる。

このことを支持する従来の研究として、Hegarty & Sims (1979) は経営理念の明確さや浸透が組織成員の倫理的行動に与える影響について研究を報告している。それによると、経営者から

経営理念が明示された文章を受け取った成員は、そうでない成員よりもより倫理的行動をとることが明らかになった。

経営理念や社内倫理規定の明確さに加え、それを周知徹底し浸透させることは、倫理的風土だけでなく、成員個人の倫理観にも影響を与えるものと考えられる。

リーダーシップ 組織成員のモラルハザードには、経営不振の要因に加え、組織や上司からの圧力も同時に関わっていると思われる (Hegarty & Sims, 1978; Carroll, 1975)。特に、成員に上司が過度の業績への圧力をかけることは、成員の倫理観を揺さぶるものになりうる。先の雪印食品の事例では、豪州産牛肉を国産牛に見せかけ、国に買い取らせ計 2100 万円を受け取ったとされている。これは、明らかに危機的状況を脱しようとした経営幹部による圧力がかかっていたと考えられる。Carroll (1975) は、経営者が成員に対して最も期待することは業績であり、そしてそれに次いで期待することは倫理的行動であったが、業績に比べそれほど重要視されていないことを明らかにしている。このことは、組織や上司が組織倫理観を軽視し、業績達成を重視しすぎることは、組織成員の倫理観やモラルの崩壊につながる可能性を示唆している。

一方、経営トップあるいは上司のリーダーシップは、逆に組織における倫理的風土の形成に最も影響を与える要因であると考えられる (Dicson, Smith, Grojean, & Ehrhart, 2001)。例えば、組織において倫理的に受け入れられる行動や倫理的に問題や疑問に対する対処の仕方について、リーダーの行動は組織成員にとって倫理的な役割モデルと知覚されるであろう (Nielsen, 1989)。また、成員のある行動を褒めたり、あるいは罰したりすることによって、成員に何が倫理的に正しいかを伝えることができる。

このようなリーダーの働きかけは、従来のリーダーシップ研究では明確に意識されてこなかった (Bass & Steidlmeier, 1999; Schminke, Wells, Peyrefitte, & Sebor, 2002; Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, & Milner, 2002)。その中でも、Schminke, Wells, Peyrefitte, & Sebor, (2002) は、12 週間にもおよぶ長期間の調査を行い、職場集団において組織倫理を明示したリーダーシップを発揮しているリーダーほど、成員の倫理観の生成に影響を与えていることを見出している。

近年では、人事考課 (人事評価) に倫理評価を組み込むことによって、組織における倫理的風土や組織成員の倫理観を生成 (維持・強化) する取り組みもなされてきている (田中, 1998; 2002)。

組織風土 これまで議論した組織内外におけるさまざまな要因との相互作用によって、組織成員の倫理観に影響を与える要因が組織風土であると考えられる。

特に、日本特有の「集団主義」的風土は、モラルハザードを引き起こす可能性がある。例えば、アメリカで起きたエンロンやワールド・コムによる不正経理問題では、経営首脳が株主を欺いて、自社株を高値で売り抜け、巨額の利益を手に入れるといった、一部のトップ社員によって行われた。一方、日本における不祥事は、職場あるいは組織ぐるみといった集団によって引き起こされている。このように、昨今の日本の企業不祥事には“日本人の文化が”色濃く反映されている (松井, 2002)。すなわち、経営危機状態において企業に対する忠誠心を求める集団主義こそが、企業倫理意識を麻痺させる組織風土であると考えられる。

松井 (2002) は、集団主義によってモラルハザードが起きやすいのは、経営が危機的状態に陥り、会社防衛への意識が人々の中に高まったときであると考え、興味深い研究を行っている。それによると、経営が安定した状態では、集団主義の強さに関わらず企業倫理観は保たれるものの、経営が危機的状態に陥ると、人々の心が内向きになり、企業倫理を犠牲にしてでも組織を守ろう

とするモラルハザードが起きやすくなることを見出している。

一方、組織風土の中でも倫理的風土を醸成することは、組織成員の倫理観を生成（維持・強化）するうえで望ましい（Victor & Cullen, 1988）。先に議論したように、「経営理念・社内倫理規定」の明確さおよび浸透と、社内倫理の明示を含めた強力なリーダーシップこそが、組織内の倫理的風土を作り上げる重要な要因であることが考えられる。そして、倫理的風土によって、組織成員の倫理観が形成されるものと考えられる。

以上の議論を基に、モラルハザードのメカニズムおよび倫理観の生成（維持・強化）される2つの仮説を導くことができる。

仮説1 経営不振およびライバル組織との競争状態におかれた組織において、社内倫理規定や経営理念が曖昧で、さらに組織や上司から業績達成にむけて成員に過度の圧力がかけられ、さらに集団主義的な組織風土を有する組織ほど、組織成員のモラルハザードが発生しやすいであろう。

仮説2 経営不振およびライバル組織との競争状態にある組織であっても、社内倫理規定や経営理念が明確で、さらにそれらが組織の末端の成員にまで浸透し、さらに倫理観の明示などを含んだ強力なリーダーシップを発揮している組織ほど、倫理的組織風土が醸成され、組織成員の倫理観が生成（維持・強化）されるであろう。

以上のような仮説を基に次年度では実証的研究を行い、組織成員の倫理観に関する安全衛生管理システムについて提言を行う。

引用文献

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1999 Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Carroll, A. B. 1975 Managerial ethics: A post-Watergate view. *Business Horizons*, 18, 75-80.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. 2001 An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practice that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12, 197-217.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Jr. 1978 Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.
- Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Jr. 1979 Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 64, 331-338.
- 経済広報センター 1997 企業不祥事にきびしい目 経済広報, No.214, 6月号
- 松井 齊夫 2002 倫理観を麻痺させる「集団主義」のメカニズム（職場の心理学〔63〕）プレジデント, 11.18号, 108-109.
- 中村真理子 2001 リスクとしての企業倫理—日本企業とコンプライアンス 日本リスク研究学会誌, 13, 58-64.

- Nielsen, R. P. 1989 Changing unethical organizational behavior. *Academy of management Executive*, 3,123.
- Schminke, M., Wells, D., Peyrefitte, J., & Sehora, T. C. 2002 Leadership and ethics in work group -A longitudinal assessment-. *Group & Organization Management*, 27, 272-293.
- 田村直義 2002 組織の不正を撲滅する七つのポイント徹底解説 幹部告発!「社内リク制度」はこうつくれ (特集 平社員から経営幹部まで。全ビジネスマン必読! 「上司への不満」解消マニュアル) プレジデント 40(21) 11.18号, p.82-87.
- 田中宏司 1998 コンプライアンス経営 生産性出版
- 田中宏司 2002 「倫理評価」を人事考課に組み込め (特集・「社員の不正」が企業を殺す) エコノミスト 80(42), 10.8号, p.21.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. 2002 Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- 上原利夫 2002 社内倫理規定はなぜ機能しないのか (特集・「社員の不正」が企業を殺す) エコノミスト 80(42), 10.8号, p.25.
- 梅津光弘 2001 企業倫理の促進・支援制度をめぐる諸問題: 概念枠設定の試み 明大商学論叢, 83, 89-102.
- Victor, B., & Cullen, J. B. 1988 The organization bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

組織のモラルハザード予防のための管理システムの開発

吉原 克枝

(九州大学大学院人間環境学府)

古川 久敬

(九州大学大学院人間環境学研究院)

1 はじめに

近年、問題となった企業の不祥事の多くは「モラルハザード」によるものであるとされている。(例：大手銀行の不良債権問題、大手企業の債権放棄問題、食品会社の食中毒事件、銀行合併に伴う自動決済システム破綻など)。モラルハザードは一般に「倫理の欠如」と訳され、その解決策として、企業に「倫理観」や「あらゆる違法行為を容認しない企業風土づくり」を求める論調が主流である。

しかし、モラルハザードは個人単独が原因で起こる問題事象ではないため、単に企業トップに倫理観を求めるだけで問題を解決できるとは考えられない。確かに企業風土の改革には、経営トップの強い意志表明やそれに伴う制度の構築などは必要不可欠である。しかしそれだけで風土が変革するものではない。そこで本研究では、モラルハザードに陥る組織成員の心理メカニズムの解明を試み、次にその予防のための管理システムを提案することを目指す。

2 組織がモラルハザードに陥るメカニズム

モラルハザード(moral hazard)の本来の意味は、「保険に加入したことによって保険の対象である事故を避けようとする個人のインセンティブが小さくなる」もしくは「ある行動をとると個人的に便益を受け、そのコストを自分ですべて負担しない場合に、人々が過剰にその行為をおこなう」という保険の一般的な特徴(藪下史郎, 2002)を指すものである。

この保険市場におけるインセンティブ問題の構造を組織場面に限定し、心理学的に分析すると、モラルハザードとは、①組織成員の多くが社会における組織の安定が保証されているという認知状態で、②社会の全体最適に反する部分(組織レベル)最適活動を促すインセンティブが組織内で働き、もしくは社会の全体最適に貢献しようとする組織内のインセンティブが弱くなり、③組織内の多くの成員がそのインセンティブに反応して活動し、もしくは社会全体最適に貢献する活動をしなくなり、④結果として組織が社会に対して不経済もしくはリスクとなるものをアウトプットしてしまうことである。つまり、「倫理の欠如」と言われる際の「倫理」とは、「社会全体最適を考えること」を指すものと解釈できよう。以上のプロセスを踏まえ、組織がモラルハザードに陥る心理的なメカニズムを考察すると Fig. 1 のようなモデルが考えられる。

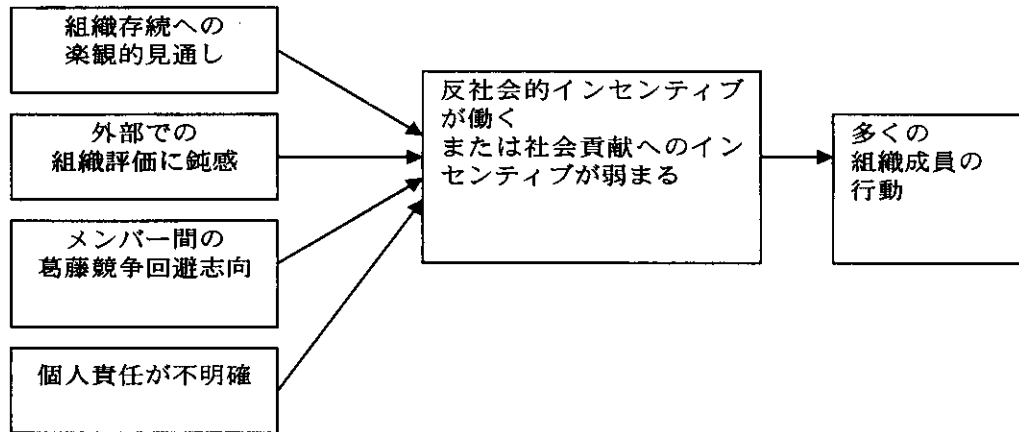


Fig.1 組織がモラルハザードに陥る心理的メカニズム

このように組織がモラルハザードに陥るメカニズムを分析すると、その防止のために最も重要なことは社会の全体最適に反するようなインセンティブを組織内で働かせないこと、もしくは社会の全体最適に貢献しようという組織内のインセンティブを弱めないことである。

そのためには、巷で主張されているように企業トップが「社会にとって不経済的もしくはリスクを与える組織は存続できない」ということを肝に銘じ、組織の存続に対する過剰な安定的見通しを減少させるのもひとつの方法ではある。

しかし非常にやっかいな問題は、企業トップが明確に意図していないにもかかわらず、組織文脈の中で反社会的なインセンティブが働いている、もしくは社会の全体最適に貢献しようというインセンティブが弱まっている場合である。

組織は何層もの権限委譲の階層から構成されているため、経営トップが組織成員のすべての行為を監視することはできない。つまり、このような組織内のインセンティブ問題は企業トップの姿勢を変えるだけで解決できるほど単純なものではない。根本的には、「社会への貢献」という価値をその組織の中核的なプロセスの中に組み込むことしか、これらのインセンティブ問題を解決する方法はない。

3 外部での組織に対する評価のモニター

実際に社会で組織が存続していくためには、企業の中核的な業務プロセスにおいて社会の全体最適を損ねるアウトプットを出さないようにすることが重要である。そのためには、組織の日常業務プロセスにおいて常に「組織外部での組織に対する評価」をモニターしておく必要がある。

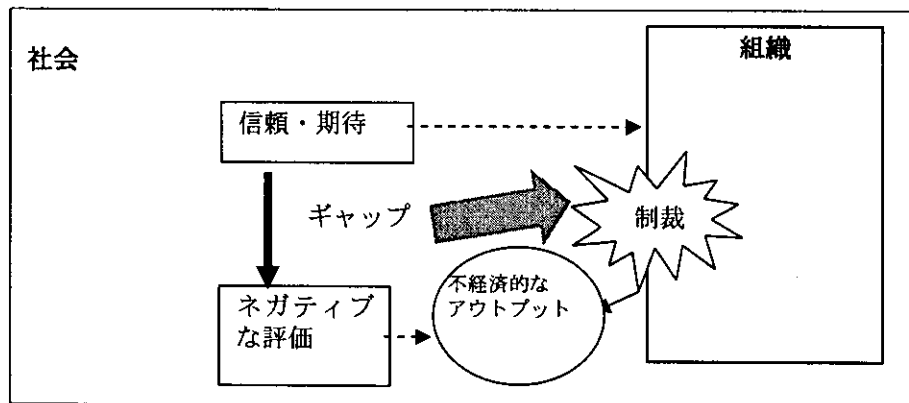


Fig.2 社会における組織へのネガティブな評価の影響

そしてそのモニタリング活動は組織のあらゆるレベルで行い続けることが重要である。モニタリング活動によって、業務プロセス内に社会に対する負の要素を発見した場合は、早期に修正をするということを繰り返すことが、組織がモラルハザードに陥ることを防ぐ最も有効な方略であると考えられる(Fig. 2 参照)。

4 組織問題解決のためのフレーミング

ポイントは組織のあらゆる階層で、日常的に組織外部での組織評価にかかわる情報を入手し、問題を発見し、問題解決のための活動をおこなうことである。しかし、ただ単に多くの外部情報を入手しているだけでは組織的な問題解決活動につながらないであろう。

人間は入力情報を知識の構造であるフレームにあてはめることで、理解や予測をおこなっている。コップに半分の水が入っている状態を見て、「もう半分しか水がない」という意味づけを行うか、「まだ半分も水がある」という意味づけを行うかで、その後の行動選択が変わってしまうであろう。このような意味づけは、認知システムが記憶している枠組み(framework)を現実場面に当てはめることで行われている。ここではこの意味づけのことをフレーミングと呼ぶ。

組織場面においては「組織のあるべき姿」に基づいてフレーミングがなされる。古川(1995)はフレーミングの違いによる集団による情報処理や問題解決の違いを実験室実験によって検証をおこなった。結果は、フレーミングが異なることでメンバーが注目する情報の内容が変わり、最終的な意思決定の内容に違いが生まれるということであった。フレーミングは集団の情報指向性を決定するといえる。

モラルハザード防止の観点からすれば、「組織に対する評価のあるべき姿」に基づいてフレーミングが行われることが有効ではないかと仮定している。

5 コーポレートブランドに基づくフレーミング

組織は製品やサービスの提供、広告や宣伝などを社会にアウトプットしている。組織は、競合他社との差別化のためにマーケティング活動を通じて、自社のブランドアイデンティティを表現している。このコーポレートブランドアイデンティティは、組織が目指す「社会での組織に対する評価のあるべき姿」である。

顧客など組織外部の人々はそれらの刺激を受けたり、製品やサービスを使用したりした経験を

もとに、その組織に対する知識を持ち、評価をおこなう。世間での総体的な組織に対する評価をここでは、「コーポレートブランドへの評価」と呼ぶことにする。

組織成員は社会での「コーポレートブランドへの評価」がどのようなものかを知覚する一方で、社内のコミュニケーションなどによって「コーポレートブランドアイデンティティ」がどのようなものかに関する知識を持つであろう。

組織が「社会への貢献」を組織の中核的なプロセスに組み込むための具体的な方法として、「コーポレートブランドアイデンティティ」を用いて「知覚した世間でのコーポレートブランド評価」に対するフレーミングを行うことを提案する。何故ならコーポレートブランドの基盤は「信頼」であり、信頼の上に差別化のためのより高度な価値が付加されたものである。従って、「コーポレートブランド」を利用してフレーミングをおこなうことは、常に社会からの信頼に組織は応えているかを問うことになるからである。

しかし、「コーポレートブランドアイデンティティ」が組織内で共有されていなければ、現実の組織に対する評判に接した際のフレーミングがばらつき、組織として適切な情報処理や意思決定が阻害されることが予測される。フレーミングは一般に経験や地位、役割などによって違いがあるのが通常である。しかし、組織にとって根幹となる事項に関しては組織的にフレーミングを一致させる必要がある。コーポレートブランドに基づくフレーミングを組織的に一致させていくことは非常に重要な課題となる。

6 コーポレートブランドマネジメントについて

コーポレートブランドを基軸としたマネジメントは、組織の無形資産への関心が高まってきた近年、注目を浴びているマネジメント手法のひとつである。もともとブランドに関する議論はマーケティング論において扱われてきた概念であるが、最近はその資産性が着目されているため、会計的な立場から頻繁に取り上げられることとなった。

コーポレートブランドマネジメントは主要なステークホルダーである顧客、従業員、株主の利益にプラスの連鎖を目指す経営モデルであるところに、その新しさがある(加賀屋・伊藤, 2002)。しかし、実際のところ組織成員である従業員の立場に焦点をあてたコーポレートブランド経営の効果に関する実証的な研究はなされていない。

最近、日本では顧客に対する組織の不祥事が多発したことを受けて、「コンプライアンス経営」に多くの企業が取り組んでいる。コンプライアンスとは、一般に法令遵守と訳され、その内容は「法令の文言のみならず、その背後にまである精神まで守り、実践すること」(高, 2001)とされている。組織が法令を遵守することは、組織が社会にとって不経済的な存在にならないためには最低限のことである。しかし、実際はそれ以上に社会貢献を志向する必要がある、そのためには法令遵守のみで事足りるものではない。

コンプライアンスによる取り組みは、組織成員に「やってはならないこと」という最低限の行動規範を示すものである。ブランドを基軸としたマネジメントは、組織成員に行動規範の「やってはならないこと」に加え、「やってほしいこと」をも示すものと考えられる。

7 今後の課題

そこで本研究では、今後組織がコーポレートブランドというフレーミングを組織成員に与えることで、組織外部での組織の評価に対する関心度や問題の知覚、意味づけ、その後の行動にどの

ような効果をもたらすのかを検討する予定である。

また、組織のフレーミングとしてコーポレートブランドを組織が示した場合、それが組織成員に受け入れられ、仲間と共有されることが重要である。受け入れや共有を促進するメカニズムの解明も課題であろう。

引用文献

加賀屋哲之・伊藤邦雄 2002 「企業価値経営論（3）」一橋ビジネスレビュー2002 SUM.132-151.

高 巖・稲津 耕・國廣 正 2001 「よくわかるコンプライアンス経営」 日本実業出版社

古川久敬 1995 集団による情報貯蔵と創造的な情報処理に関する研究 文部省平成五・六年度
科学研究費（一般研究C）研究成果報告書

藪下史郎 2002 「非対称情報の経済学」 光文社新書

企業組織における安全行動基準の理解と実行の乖離を生む心理機制の研究

山浦 一保

(中央労働災害防止協会調査研究部リサーチ・レジデント)

1 はじめに

近年、雪印食品国産牛肉偽装事件、USJ 法令遵守違反事件、あるいは原子力発電所でのトラブル（東海村 JCO 臨界事故やその他のトラブル、東京電力のトラブル隠し）や医療事故など、さまざまな産業での問題事象が大きく取り上げられるようになってきた。それに伴い、安全確保に関する人々の意識や関心は高まりつつある。長引く不景気の中で、組織の利益を追求しながら現場で直接作業に携わっている人々の労働安全を確保し、精神的な健康の向上、維持を図ることは、短期的、長期的な組織の存続と繁栄に必要なことである。

しかしながら、生産・効率の基準と安全確保の基準は、設備などのハード面の強化にかかる費用や、作業に関わる労働資源保有力（人材、注意力などの認知的資源など）といったコスト面を踏まえると、相反する関係にある基準 (Reason, 1997) として存在している。

ここで問題とすべきは、組織活動を発展させることに基軸をおきつつも、目に見えた報酬として表れない安全確保の基準を、いかにしてより確実に達成していくかである。山浦 (2001) は、現場作業に直接従事する人々は、安全を確保することやそれに関する規則（ルール）を遵守することが重要であるとは認識していながら、必ずしもその認識どおりに行動が伴うわけではないことを報告した。本研究は、このような安全確保における理解と実行の乖離現象がなぜ生じるのか、その心理機制についてさらに詳細な検討を試み、発展させようとするものである。

その取りかかりとして、本報告では、まず、日本企業を取り巻く環境と問題事象との関係、およびこれらと生産・効率向上-安全確保の2重基準との関係について論考する。次に、具体的な問題事象についての分析を行う。安全確保における理解と実行の乖離を生み出す原因や、そこに共通する心理的メカニズムについての示唆を得て、その心理機制のモデルを提示する。最後に、今後の解明すべき課題を示しながら展望を述べる。

2 日本企業に関する現状と安全に関する「理解と実行」促進の意義

1) 現状

日本の長引く景気低迷は、不安定で、不確実な状況を生み出している。企業は、この状況を打破しようと、生産・効率至上的な指向になりがちである。それは、不確実で変化に富むこの状況に、いかにすばやく対応するかが企業の存続を左右するからである。ところが、生産・効率の重視や経営状況の悪化は、企業内の人々やそのサービスを受ける一般の人々の安全を軽視したり、倫理意識の低さへ導いたりすることがある (松井, 2002; Mearns, Flin, & O'Connor, 2001; Probst & Brubaker, 2001)。

例えば、医療界を見てみる。医療界でも、医療の質とともに効率性の向上が重視されていることは言うまでもない。そうした状況下で、厚生労働省の第2回医療安全対策検討会議ヒヤリ・ハ

ット事例検討作業部会において、2001年10月から2002年8月までの10ヶ月間に、全国176の医療施設から22,734件のヒヤリ・ハット事例が報告され、そのうち2,464事例が重要事例情報として扱われたこと、またこの報告件数は、徐々に増加する傾向にあることが報告されたという(中央労働災害防止協会, 2002)。この増加傾向は、医療過誤の訴訟件数(Fig. 1)からもうかがえる(医療過誤の直接的な統計的資料は見つけれなかったため、ここでは訴訟件数を使用した)。

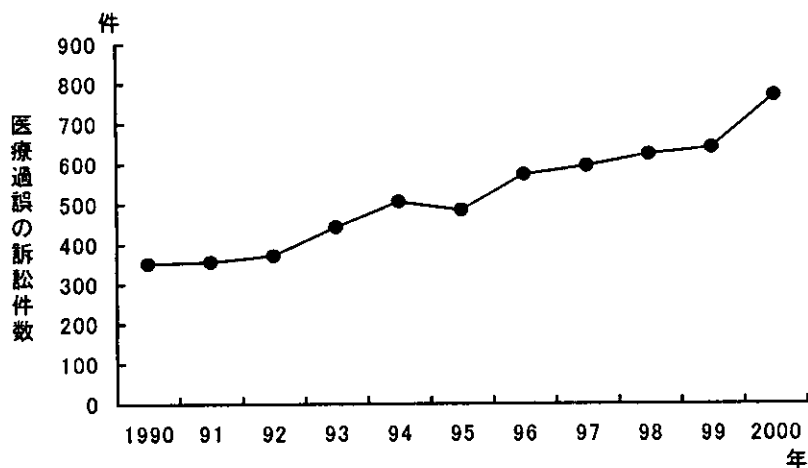


Fig. 1 全国の地裁・簡裁での医療過誤訴訟件数.

Note: 日本病院会・医療事故対策委員会の資料にもとづく.

一方、原子力発電所のトラブル報告件数を見てみる。その件数は、1986年からは減少し、ほぼ横ばい状態である(Fig. 2)。東京電力のトラブル隠しとデータ改ざんの問題が発覚したため、実際はこの統計値よりも多くなると予想される。この推移に関して、平成13年度原子力安全白書では、ハード面の強化、改善は進んでいるのに対し、人間に関わるソフト面での対応は遅れていると指摘されている。

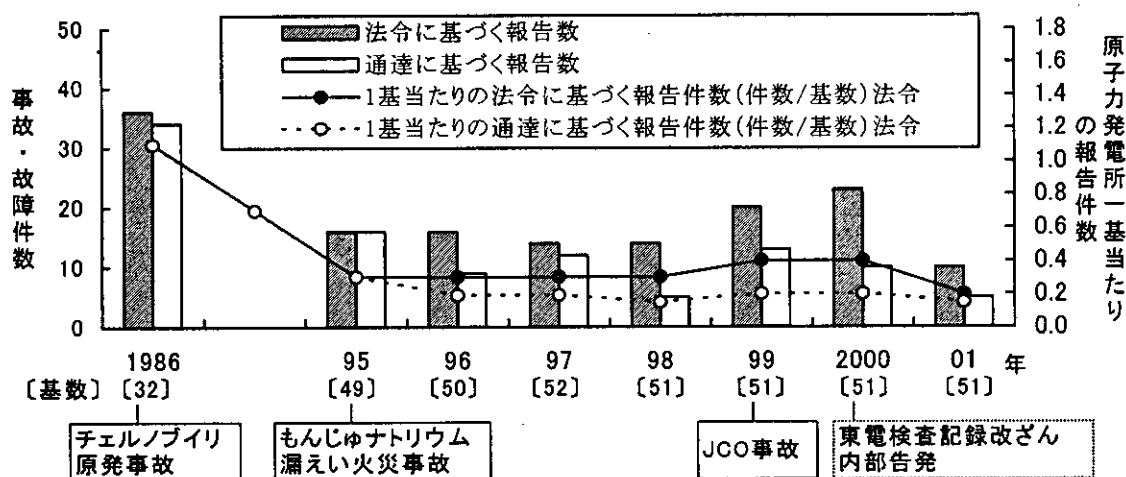


Fig. 2 原子力発電所のトラブル報告件数(法令ならびに通達に基づく報告).

Note: 平成13年度原子力安全白書の資料に一部加筆.

おそらく、安全確保を目指して設備や物理的な環境が進歩しても、その進歩にすべての人が即座に適応できるとは限らず、質の異なる問題事象が起こるようになるだろう。このような予測は、企業内外の状況の変化に応じて、そこで働く人々がいかに安全を確保し、その活動を充実させていくか、ソフト面をより一層強化させていく必要性を示唆するものである。

2) 生産・効率の向上と安全確保という相反する2重基準

企業の存続と発展には、利益追求と直結した生産・効率向上の基準と、それを長期にわたって保障する安全確保の基準を両方とも高水準で満たすことが必要である (Fig. 3)。近年のように、問題事象が大きく取り上げられ、人々の安全に対する関心が高まるとなおさらのことである。

そもそも、これら2つの基準はどのような関係にあるのだろうか。これらの基準を両立させるには、一体何が必要なのか。これらについての示唆を得ていくことにする。

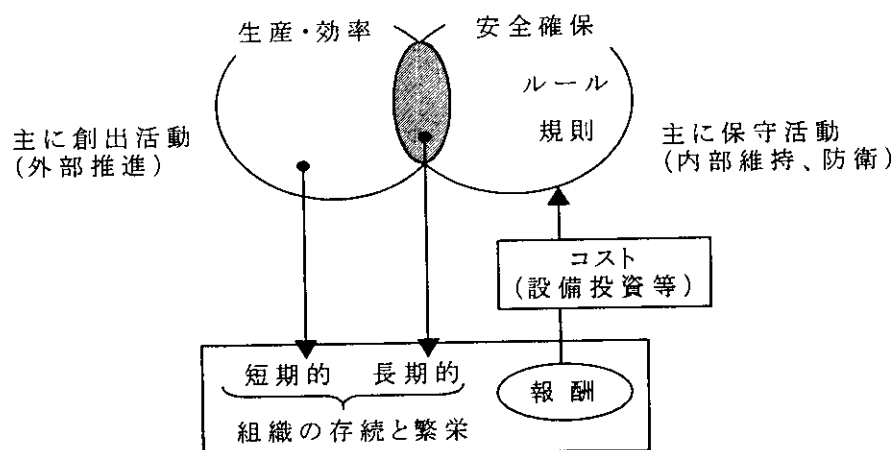


Fig. 3 組織の存続と、生産・効率－安全確保の2基準との関係。

Fig. 3 に示すように、これら2つの基準は、ときとして相反するものとして存在する。なぜなら、生産・効率の基準は、組織内にある資源を用いて創出し、利潤を獲得する直接的な活動であるのに対し、安全確保の基準は、それを確保するために獲得した利潤を用いて維持し、目に見えた報酬として反映されないため、少なくとも短期的には非生産的な活動と位置づけられるものだからである。このことに加えて、法律などの規則 (ルール) によって、作業行動が直接管理され制限されるのは、労働上の安全確保の基準 (作業者の標準的な行動、設備や機材の適切な使用方法など) についてであって、生産・効率の基準についてはないという点でも両者は相反するものである。

Reason (1997) は、このことを Fig. 4 (上部実線) のように表している。彼によれば、状況によって、生産・効率か安全確保か、いずれかの基準が重視されるようになるという。しかし、上述したように、企業組織のおかれている現状は、これら相反する2つの基準をともに高水準で達成することが求められる状況である。

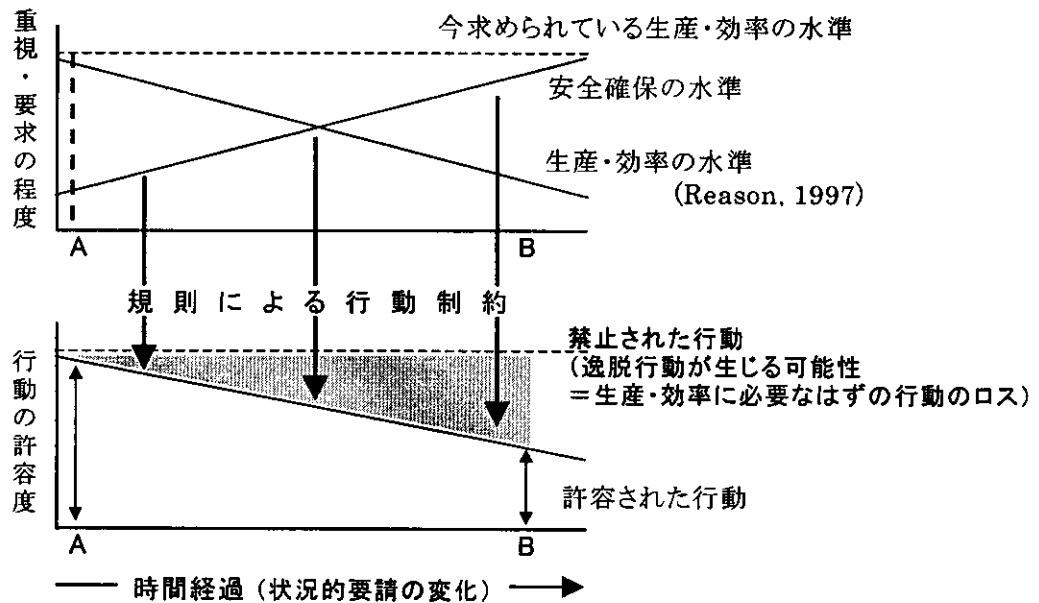


Fig. 4 生産・効率—安全確保の2基準と、作業者の行動との関係。

3) 生産・効率と安全確保の2重基準と不安全行動との関係

そこでここでは、2重基準の圧力と、不安全行動の選択可能性との関係を見てみる。

時間経過に伴って、安全確保という状況的な要請が強まり、安全の規則（ルール）が強化されている。この動向は、現場作業者の許容される行動の範囲を狭めつつある。このような状況下では、現場作業者は、企業の利益追求の目標を達成しなければならないが、許容された行動範囲からの逸脱が生じやすくなるというパラドックスに陥りがちである。

すなわち、Fig. 4(下部) に示すように、安全確保よりも生産・効率の基準が重視される状況（時点 A）において、安全確保に関する規則（ルール）によって禁止される作業行動は少なく、行動選択の自由度は大きい。ところが、安全の重要性が強調され、それを確保するための規則（ルール）が厳しくなるにつれて、許容される行動の範囲は逆に小さくなる（時点 B）。このことは、本来、時点 A の生産性を上げるのに必要とされる行動をも制限してしまうことを示唆する。言い換えると、同じ水準の生産・効率性を要求される場合には、それだけ規則（ルール）に反する行動がとられやすくなる可能性を高めることにつながる（網掛け部分）。時点 B 側に位置する状況下であるほど、現場作業者は、自分自身が有する安全の欲求や規則（ルール）に反するべきではないという道徳観や倫理観と、企業組織の利益追求や期待との板ばさみとなり、不安定な心理状態に陥りがちになるだろう。

このように、2重基準の遵守圧力は、安全確保における理解と実行の乖離現象を生み出しやすくと考えられる。この乖離現象は、個人特性や現場状況によって、たとえ頭では分かっているとしても、もともとの規則（ルール）から逸脱した行動をとったり、あるいは十分理解していないまま、指示どおりに行動するといった実情を反映したものである。このように、現場と適合せず、守れない規則（ルール）が存在したままであることや、本来の安全規則を直接用いる現場作業者にその有用性が理解されないまま、生産・効率の基準が偏重される事態が問題である。このような信頼できない規則（ルール）の存在によって、安全確保の基準は軽視され、本来守るべき

規則（ルール）に関する適切な認識からかけ離れた行動、すなわち理解と実行が乖離し、その結果として種々の問題事象が起これることになるだろう。

これら2重基準の狭間にある企業組織において、いかなる要因が重なって、このような乖離が生じ、問題事象が引き起こされているのだろうか。それを、次節で見ていく。

3 問題事象の事例

ここでは、具体的な問題事象の事例を取り上げながら、安全確保における理解と実行の乖離とそれを生み出す背景に何があるのかという観点から分析を試みる。

1) 理解と実行が乖離しているという実情

安全に関する取り組みについて、現場作業者は重要だと分かっている（理解）、実際に行動していない、できない（実行）という乖離現象が報告されている（山浦，2001）。これは、安全に関する情報交換、事前対策、知識や技術に関わるいずれの側面でも、必ずしも理解と実行が一致するわけではないという実情を示すものである。

この後に提示する事例が示すように、安全確保における理解と実行の乖離した状態が放置され、蓄積、伝承されていくと、安全確保に関する規則（ルール）からの逸脱の程度が次第に拡大する。そうすると、安全に関する価値観や行動基準があいまいになり、その結果、問題事象へと発展するだろう。しかし、このような理解と実行の乖離現象は、企業組織の諸事情により「仕方のないこと」と正当化されることがあるのもまた事実である。そこには、個人的な問題だけでなく、理解と実行の乖離現象を強化させる対人的、組織的な要因もまた存在すると考えられる。

ここで示唆的なのは、Fishbein and Ajzen (1972) の態度－行動の一貫性に関する研究とその知見である。この研究知見によれば、人の行動を「主観的規範」「期待（行動がもたらす結果への評価）」「統制可能性認知」から予測するとき、その人の行動予測の精度は高くなるという。これら3つの内容を踏まえつつ、それぞれを「組織レベル」「対人レベル」「個人レベル」と広く捉え直し、理解と実行の乖離を規定する要因を整理する。これらのことを踏まえると、モデル図（Fig. 5）を想定することができるだろう。

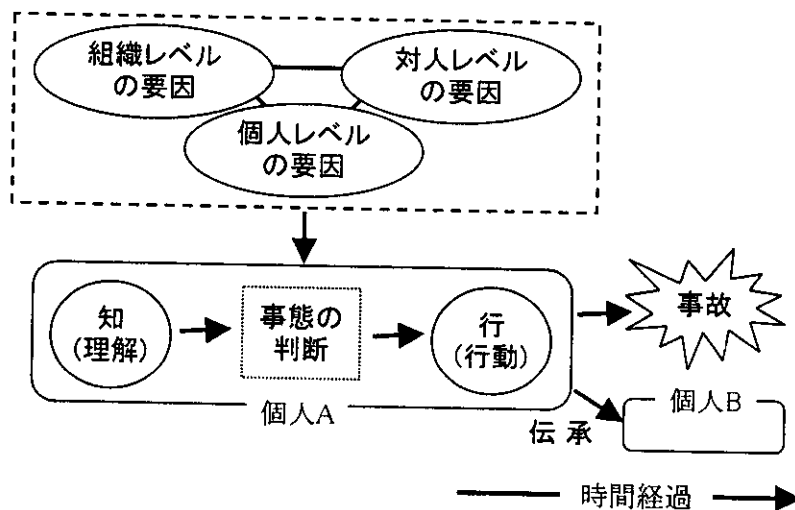


Fig. 5 本研究のモデル.

この図は、次のことを表している。安全確保に関する個人の理解（他者からの期待や統制可能性などの認知を含む）と、安全行動とが一致するか否かは、対人関係や状況によって異なる。そして、時間経過に伴い、規則（ルール）は、個人の中で自動処理されるようになり、形骸化することもあるだろう。ただし、ヒヤリ・ハットや事故を経験すると、これら理解と実行の乖離プロセスに影響して再活性化される。その結果、内部ルールについて必要な事柄と不必要な事柄の峻別、重みづけが行われるだろう。これは、他者（個人 A から個人 B）へ伝承されていくだろう。

安全確保の向上を目指す上では、図中の理解（知）と実行（行）が、組織内の諸要因によって過度に乖離し、現場作業者が「行動できない」という状態に陥らないような取り組みが必要である。そこで、まずは理解と実行が乖離した状態を生み出す原因を把握する。そのために、雪印食中毒事件をベースに、より示唆に富むその他の事例も用いながら、Fig. 5 に沿った問題事象の内容の整理と分析、解釈を試みる。

2) 問題事象の事例でみる理解と実行の乖離現象

事例 1 雪印食中毒事件

2000 年 6 月、雪印乳業大阪工場製造の低脂肪乳で食中毒が発生した。検査の結果、黄色ブドウ球菌の毒素産出遺伝子が検出された。その後、北海道の大樹工場で製造された原料の脱脂粉乳からも黄色ブドウ球菌の毒素を検出。調査の結果、この食中毒事件は、製造過程での停電が原因であることが判明し、両工場とも無期限営業禁止処分になった（後、大阪工場は閉鎖、大樹工場は 2 カ月後に再開）。

雪印の事例は、複数の問題事象が重なって起きたものと言え、示唆に富む事例の一つである。そこで、これらの問題事象を、3 つの事象に分けて見ていく (Fig. 6)。3 つの問題事象とは、事象 1—作業の判断、対応（機械化された作業に人間の手が加わったとき）の場面で見られる問題事象、事象 2—現場報告後の上司による対処（隠ぺい）の場面で見られる問題事象、事象 3—外部情報（クレーム）処理を行う場面で見られる問題事象である。

これら 3 つそれぞれの問題事象について、他の事例とも重ね合わせながら、共通する心理的側面を探っていく。

◆ 雪印乳業

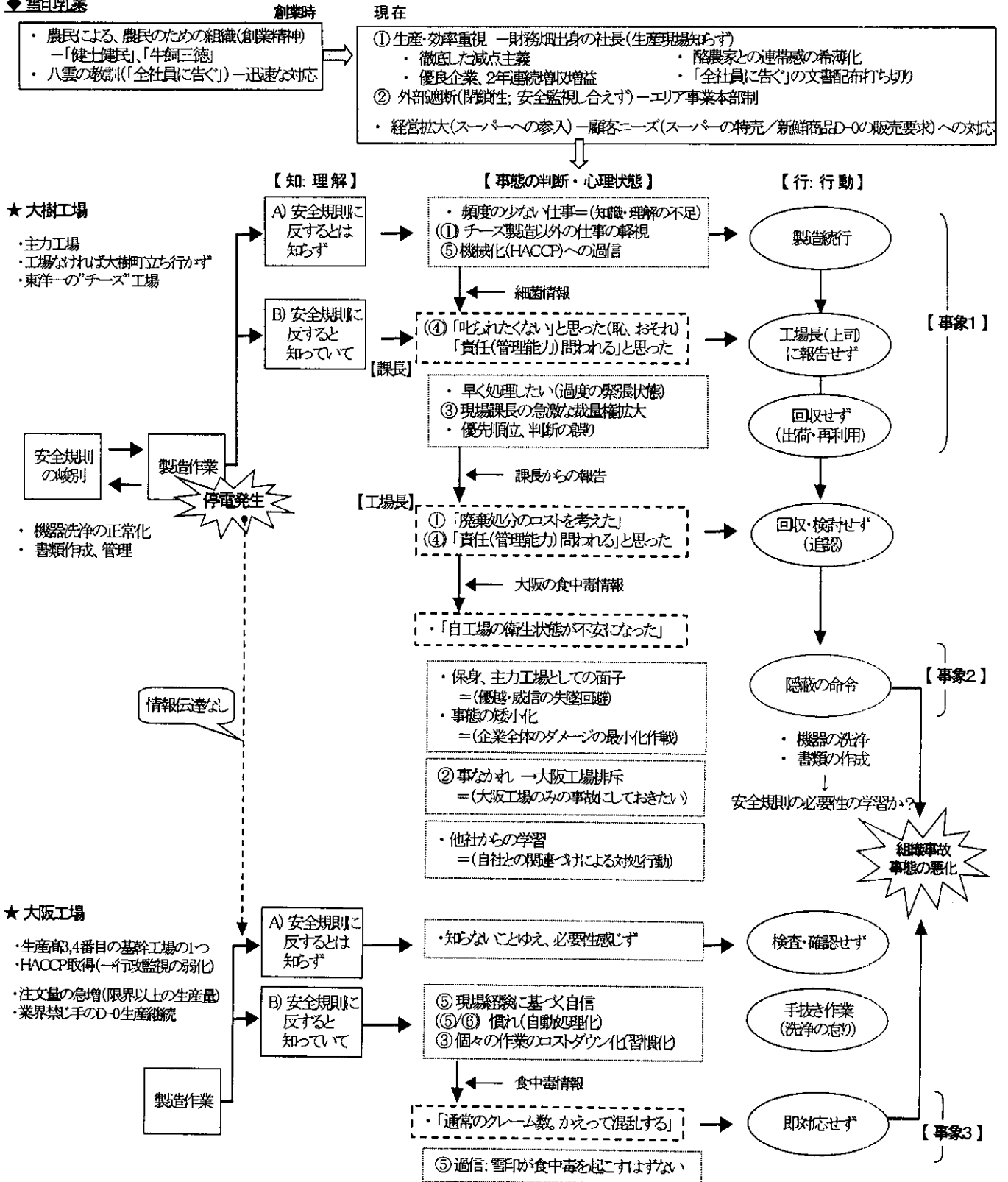


Fig 6 雪印乳業における組織事故(食中毒事件).

事象2 作業の判断、対応の場面で見られる問題事象—JCO 臨界事故の事例

雪印の事象1と類似した事例として、JCO 臨界事故がある (Fig. 7)。この臨界事故の概要は、以下のとおりである。

1999年9月、茨城県東海村の核燃料加工会社 JCO 東海事業所で、臨界事故が発生した。これは、(1) 放射線量計測バッチの着用や作業手順に関する本来の規則を守らず、裏マニュアルの手順も守らず、作業責任者は、手作業でウランの溶解作業を行うよう指示していたこと、(2) 臨界事故の発生前、その作業責任者は、核燃料取り扱い主任に相談した。そしてその後、主任は「大丈夫じゃないか」と回答したこと (核事故緊急取材班・岸本, 2000)、また、(3) 直接の作業に従事していた3人の作業員たちは、この作業は初めてのことであり、臨界についての知識ももっていなかったことなどが重なって起きた。

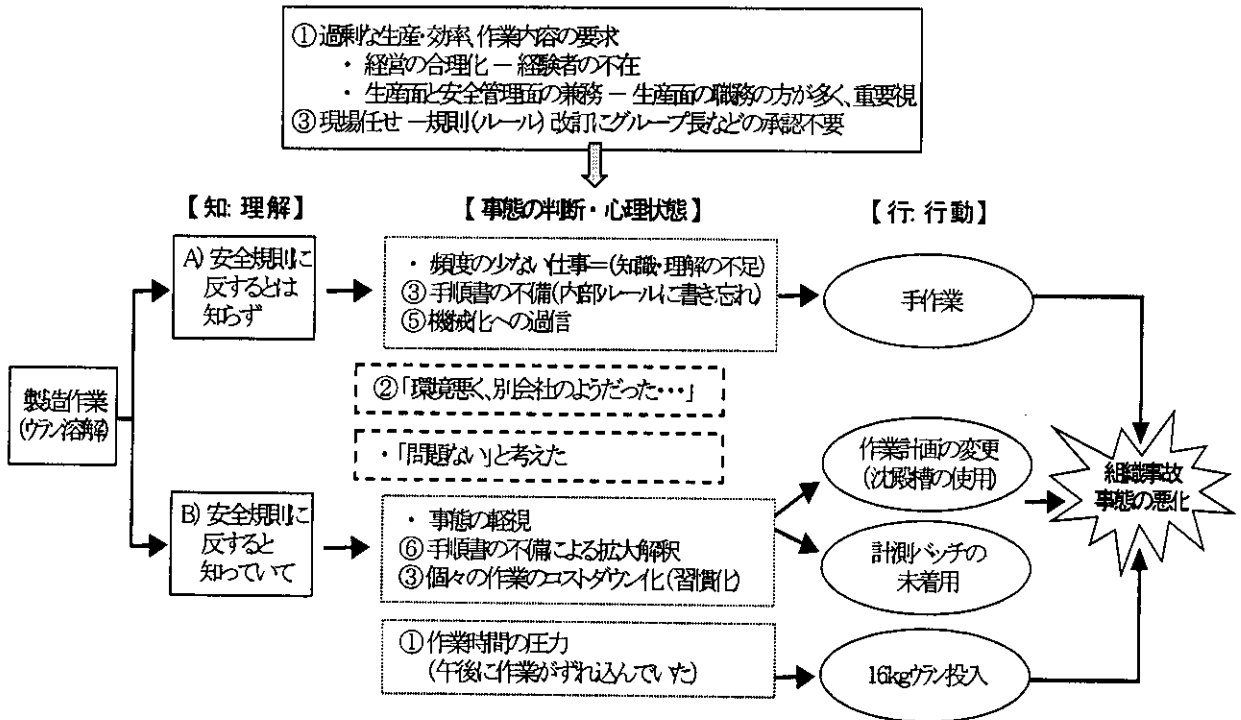


Fig 7 JCOにおける組織事故(臨界事故).

Note: 図中の数字は、図6(雪印食中毒事件の事例分析)の数字、本文の数字と対応している。以下の図についても同じ。

事象3 現場情報報告後の対応で見られる問題事象-USJ 法令遵守違反事件の事例

仕事上、起こってしまったネガティブな出来事の原因が不可抗力のものであっても、人は、その出来事を隠そうとするようである。例えば、USJの火薬不正事件もその一つと言える (Fig. 8)。

テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ)」の火薬不正事件 (2002年7月31日発覚) を見てみる。この事例は、4つのアトラクションとショーで、許可量を超える火薬の使用、保管庫での火薬貯蔵、許可された場所以外での火薬使用などの違反が発覚したものである。

この件について、(1) 火薬類取り扱い責任者の男性社員は「ショーの効果を上げるため、自分が不正使用を指示した。違法と知っていた」と供述したこと、(2) 現場担当者からは「許可量を超えているのでは」との指摘があったこと、(3) それにもかかわらず、不正使用を指示し続けたという。

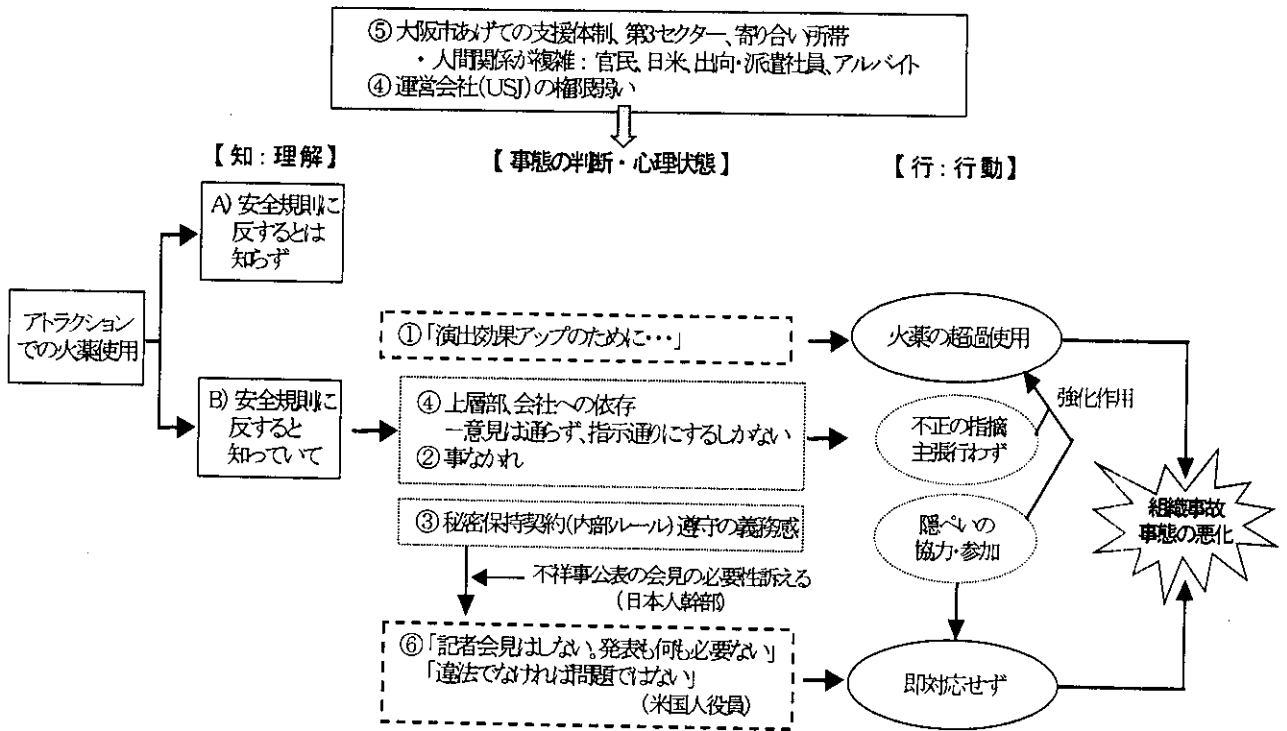


Fig 8 USJにおける組織事故(火薬超過使用違反).

事象 4 外部情報の処理で見られる問題事象－三菱自動車クレーム情報隠し事件の事例

外部からのクレームや情報を、自らの活動にいかにか効果的に活かそうとすることこそが、組織の安全確保の取り組みであり、消費者ぐるみの安全対策でもある。雪印のクレーム処理体制の設置、そして自動車のリコール制度も、本来はそこに趣旨があるはずだが、実際は十分に理解されていなかった。むしろ、この規則（ルール）が、現場作業者の行動を制約する圧力にしかなくなっておらず、事態をなるだけ過小視しようとする傾向がうかがえる。三菱自動車クレーム情報隠し事件は、まさにこれに合致する事例である (Fig. 9)。

この問題事象は、2000年、運輸省にクレーム隠しの告発が入ったことをきっかけに、恒常的なリコール隠しの実態が発覚した。この発覚により、過去最悪の赤字と、リコール関係の経費 215 億円 (2000年9月中間期報告決算) という結末を招いた。

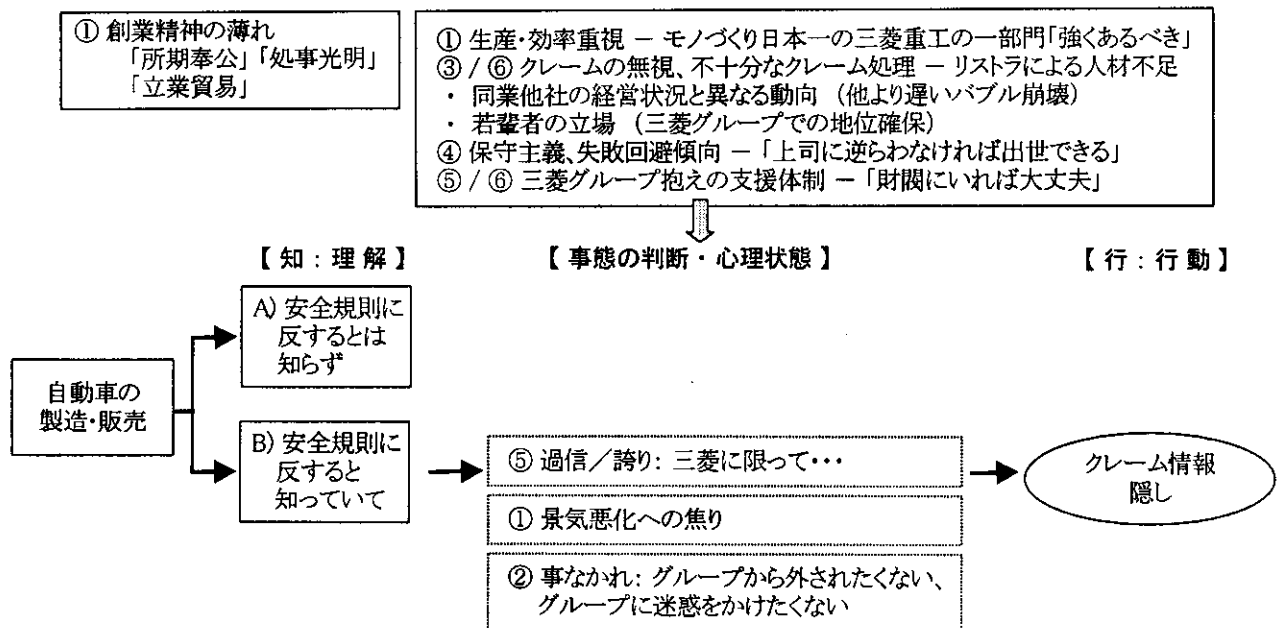


Fig. 9 三菱自動車における組織事故(クレーム情報隠し).

4 安全確保における理解と実行の乖離に関する心理機制

これらの事例は、業種も職務内容も違っており、一見すると質の異なる問題事象のように見える。しかし、これらの問題事象の背景には、安全確保における理解と実行の乖離という共通の枠組みと規定因で捉えることができそうである (Fig. 10: 事例分析とその考察をもとに Fig. 5 に加筆した)。

先の事例を分析した結果として、理解と実行の乖離を生じさせる要因を指摘したい。その要因とは、Fig. 10 に示した①から⑥の事柄である。以下に、それぞれの要因について述べる。

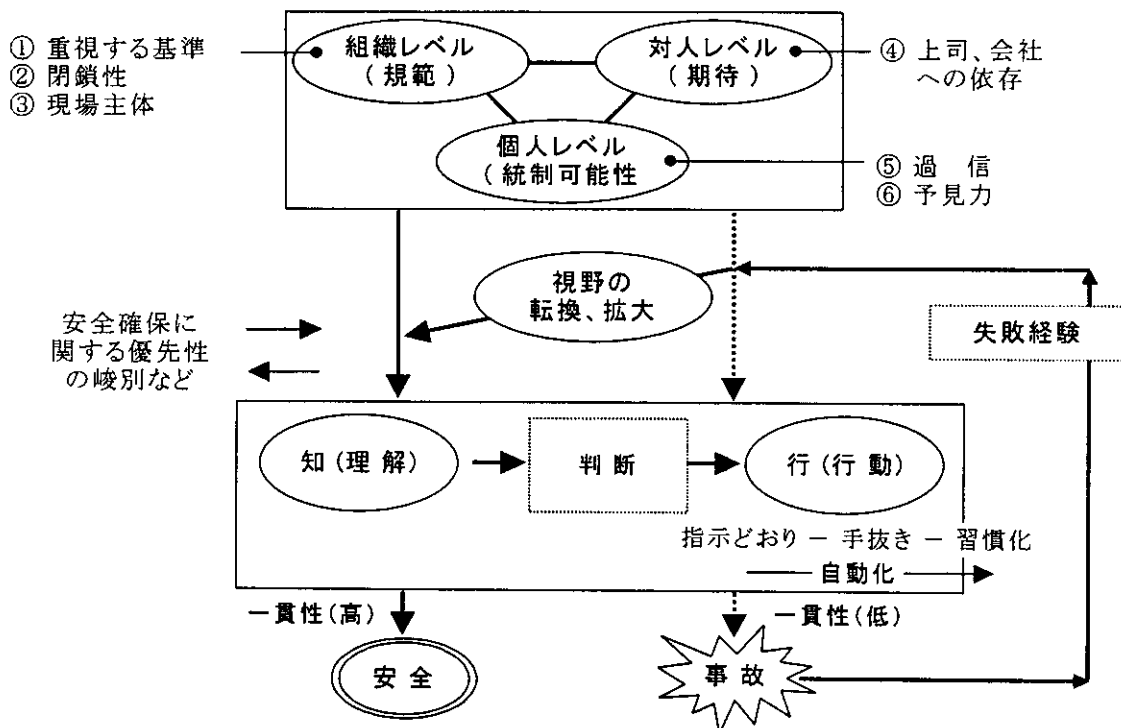


Fig. 10. 安全確保における理解と実行の乖離に関する心理機制。
(事例分析にもとづく)

(1) 理解と実行の乖離を生み出す要因

ここでは、事例分析をもとに、理解と実行を乖離させる規定因について、組織、対人、個人の各レベルで見ていく。その後、これらの要因によって乖離しがちな理解と実行との関係を軌道修正するために、優先順位の判断と認識、あるいは失敗経験が有効な方策となる可能性について論考する。

【組織レベル】

① 『2重基準のアンバランス』 - 生産・効率向上の基準との共存の難しさ

問題事象を起こし、その対応の手際の悪さが目立った組織では、親会社を含めて、生産・効率への過剰なこだわりが見える。経営の合理化に伴う人材削減、経験者や専門家の不足は、その端的な例である。このような取り組みが思わしい結果に結びつかなくなった場合には、三菱自動車の事例のように、作業員間に“焦り”が蔓延する。焦りは焦りを喚び、物事を捉える視野を狭め