

Table 1 SHEL モデル

S (ソフトウェア)	マニュアル、規定などシステムの運用に関わる形にならないもの
H (ハードウェア)	機器、器具、設備、施設の構造
E (環境)	物理的環境（照明、騒音、空調）だけではなく、仕事や行動に影響を与えるすべての環境
L (他者)	当事者以外の人々
L (当事者)	事故・インシデントに関わった本人

②4M・4E 方式：事故の要因と対策の分析整理方法。マトリックス表（Table 2）に、事故の要因を4つに大別し、それぞれの要因ごとにさらに4つの視点で対策をたてて書き込む。この分析モデルは、アメリカの国家航空宇宙局（NASA）で事故の分析に用いられているものである。

Table 2 4M・4E 方式のマトリックス表

	MAN (人間)	MACHINE (物、機械)	MEDIA (環境)	MANAGEMENT (管理)
EDUCATION (教育・訓練)				
ENGINEERING (技術・工学)				
ENFORCEMENT (強化・徹底)				
EXAMPLE (模範・事例)				

③根本原因分析：システムやプロセスに焦点をあて、直接原因から「なぜ起きたのか？」という問いを深めていくことで、事故の根本的な原因を探る手法。「誰が」事故を起こしたかというより、「なぜ」事故が起こったかということが重要となる（中島・児玉，2000）。

3 リスクへの対応

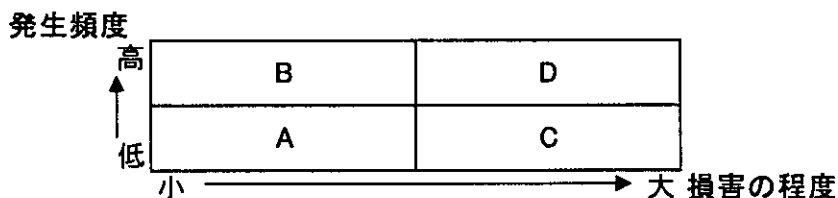


Fig 1 リスクの評価・類別（日本損害保険協会，2001 を改変）

- A：損失の大きさが小さく、発生頻度も低いので、「リスクの保有」が適している。
- B：損失の大きさが小さく、発生頻度は高いので、発生頻度を低くするための「リスク軽減」を施すとともに、「リスクの保有」も検討する。
- C：損失の大きさが大きく、発生頻度は低いので、損失の大きさを小さくするための「リスク軽減」を施すとともに、保険による「リスク転嫁」も実施する。
- D：損失の大きさが大きく、発生頻度も高いので、「リスク軽減」を徹底的に行い、B または C と同種リスクになるようにする。

リスクの分析を行った後、リスクに対する対応策を考えていくのが第3段階である。なんらかの問題事象が発生した場合、あるいは問題に発展すると予測されるリスクを発見した場合、組織はそれに対して対応策を講じなければならない。対応の仕方としては、リスクをなくす、減らすあるいはリスクから生じる損害を最小限に抑えるということがあげられる。リスクへの対応策を選択する上で、リスクの発生頻度と損失の大きさによってリスクを分類し、相対的に適したリスクを選択することになるとされている (Fig. 1)。分類に基づき、リスクの軽減、転嫁等、経営に及ぼす影響を最小限にするための方法を選択し、実施することが求められる。

また、この分析結果を踏まえて、リスク発生の防止策とリスク発生後の対応策を考え、必要な情報を現場へフィードバックしていくことが次のリスクを未然に防ぐ上で必要である。このリスクへの対応が適切に行われるか否かが、将来の組織の存続に関わると考えられる。なぜならば、適切な対応がなされない場合、潜在的にリスクが蔓延することへつながり、大きな問題事象あるいは事故を生み出すことへつながると考えられるためである。

さらに、問題事象や事故が顧客や取引先、社会的に生じた場合、誠意ある対応をとることが重要である。誠意ある対応を迅速に行うことによって、組織に対する信頼が生まれ、大きな訴訟問題へ発展することを防ぎ、組織の大幅な損失へつながることを防止するであろう。

4 リスクへの対応の評価

最終的に、リスクへどのように対応を行ったか、リスクへの対応を評価することが必要である。これが、リスクマネジメントの第4段階である。その評価指標としては、リスクを把握する際に用いた方法と同じ方法を取り（苦情、インシデントレポート、過去の事故調査、顧客の満足度調査、第三者評価、職員からの聞き込みなど）、リスクを洗い出し、以前の調査結果と比較することにより評価は可能とされている。ここで大切なことは、継続的、多角的にリスクマネジメントの取り組みを評価し、それを現場にフィードバックし、活かしていくことである。

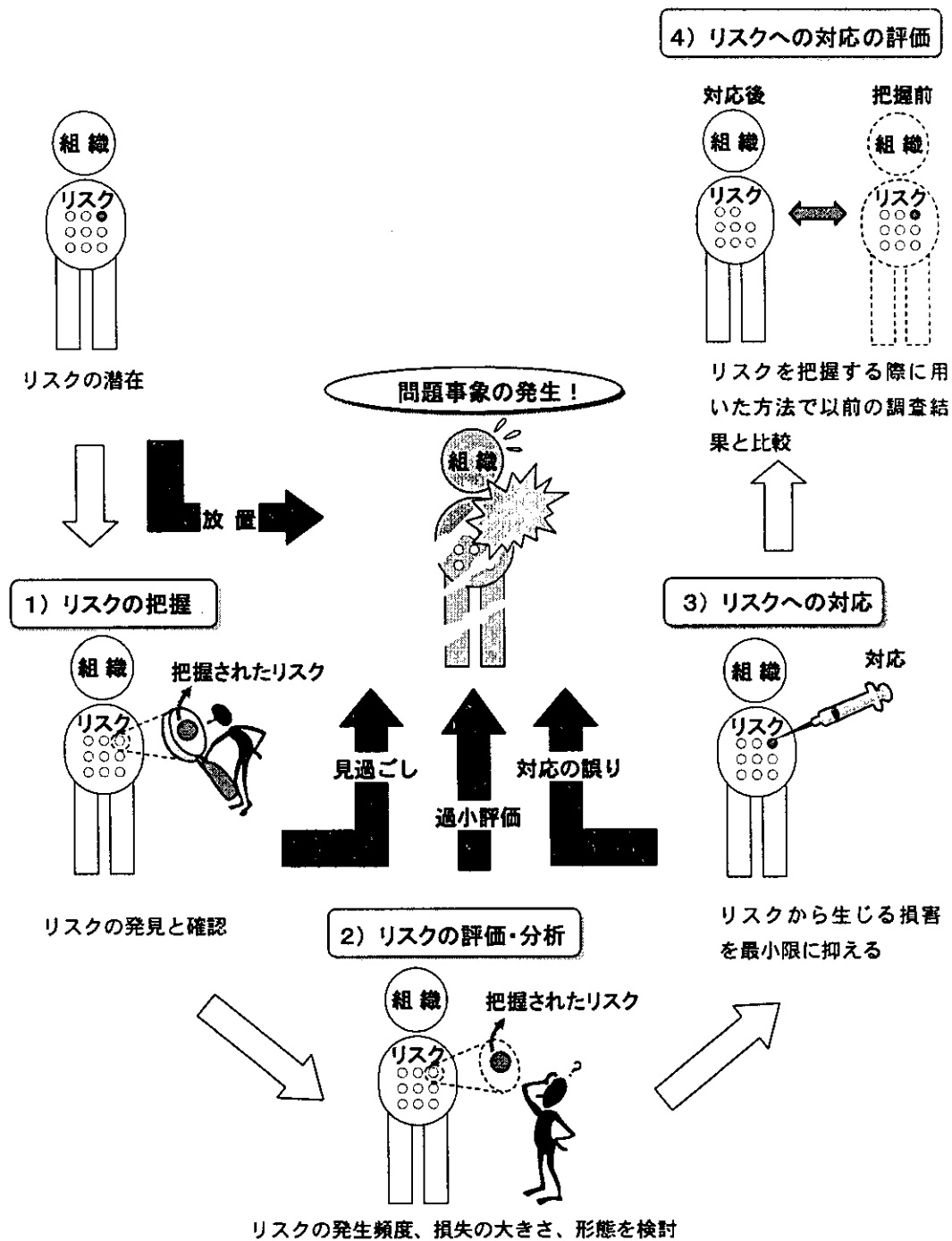


Fig.2 リスクマネジメントのプロセス

IV 事故防止にむけての提言

これまでリスクマネジメントの基本的考え方と実践に関して紹介した。では、事故防止のためにどのような取り組みが考えられるであろうか。組織におけるリスクマネジメントシステムや風土作り、職員の教育・研修など多岐に渡る取り組みが考えられる。

厚生労働省（2002）は、リスクマネジメントの整備や取り組みを進めるに当たってのポイントとして組織風土の改善、組織全体での取り組み、継続的な取り組みといった3点を挙げている。なかでも、組織風土の改善として「何でもものが言える」、「風通しの良い」職場環境であることの重要性を示している。また、同時に管理者による目標や方針を明示する必要性も示している。

さらに、リスクマネジメントとして、リスクを迅速に発見し、対処するためにリスクに関する情報を職員間で共有すること、そのために職員間での良好なコミュニケーション関係が成立していることが重要とされている。良好なコミュニケーション関係の成立や情報の共有化には、先述したような「何でも言える」職場風土を醸成することが先行条件になると予測され、この点に関しては調査、検討を行い明らかにしたい。

また、リスクマネジメントに取り組む際の視点として、①組織防衛の視点、②顧客や社会の安全・満足提供の視点の二つがあるように思われる。そこで、モデルを示し、この二つの視点が組織の利益にいかに関与するかについて提案する。まず、「①組織防衛の視点（Fig. 3）」であるが、組織が健全に運営され、経営を維持していく上で防衛の視点は重要である。しかし、利己主義を追求し、自己組織の防衛に走ると、長期的展望に立った場合、弊害をうみだしやすい。まず、組織内で管理者や上司が利己主義を強調することは、内部での規制や統制の強化を促進する。過度の規制や統制は、職員の萎縮やモラルの低下を招くことへつながる。その結果、職員が組織内で意見を言いにくいという職場風土が形成されてしまう。このような職場風土が形成された場合、リスクマネジメントシステムが組織内に設けられていたとしてもうまく機能しないという弊害をもたらす。その結果、問題事象や不祥事、事故を招き、最終的な結果として組織を守ろうとして行ったことが逆に組織に損害を与え、存続を危うくしてしまうという矛盾する事象を引き起こす可能性がある。

そこで、組織防衛の視点と合わせて、「②顧客や社会の安全・満足提供の視点（Fig. 4）」を持つことが必要であろう。この場合、組織の最終的な目標は顧客満足であり、そのための手段としてQuality Improvement（質の向上）が位置づけられる。短期的展望に立つと、「顧客のために、社会のために」という視点は、利他的で組織の利益に直結しない要因に思われるが、長期的展望に立つならば、顧客満足の結果、顧客がその組織に信頼を抱き、利益をもたらすことへつながる。したがって、Quality Improvement（質の向上）を職員に対して動機づけ、業務改善、問題の発見、適切な対処のためのシステムづくりなどを推進していくことが必要である。

これまで、自己の組織のリスク予防、損失予防として位置づけられることの多かったリスクマネジメントであるが、「自己」の視点から「他者」、すなわち「顧客」や「社会全体」へ視点を拡張することがこれからの組織の発展、成長を考える上で、必要な視点となるであろう。この点に関しては、調査を行い検証することが今後の課題である。

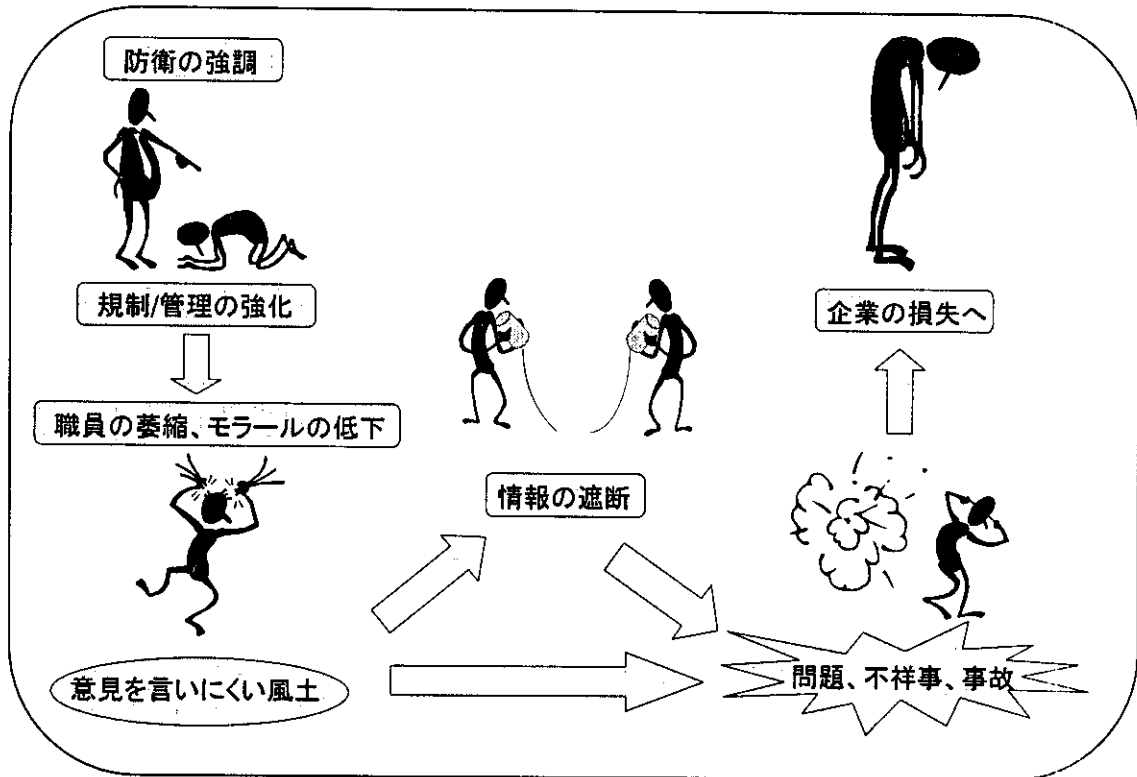


Fig. 3 組織防衛の視点

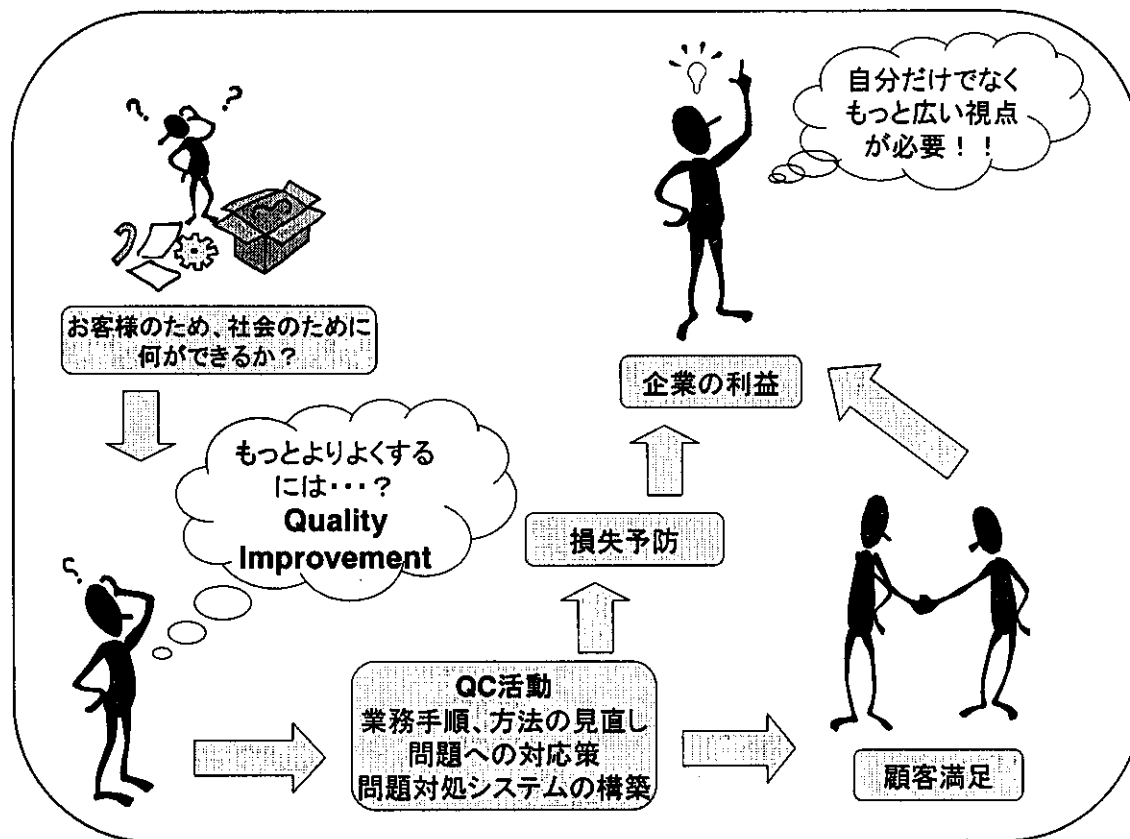


Fig. 4 顧客・社会の安全、満足提供の視点

V まとめ

リスクマネジメントに関してレビューを行い、事故防止に何が必要と考えられるかについて提言を行った。リスクマネジメントは、以前は組織の損害防止に主たる目的がおかれていた（厚生労働省、1999）。しかしながら、近年では QC 活動など事故防止活動を通して、組織の損失を最小に抑え、さらに質の高い仕事を行おうとする動きへと変化してきている。近年、問題事象を起こし、マスコミに大きく取り上げられる組織の特徴として、自己の組織の損害を防止するために隠蔽しようとした結果、最終的には自分の組織により大きな損害を与えてしまっているという傾向がある。対顧客や対社会などへ提供する「質」という、自己の組織の範囲を超えた仕事での“意味づけ”を行うことで、自己の組織の管理体制の見直しや業務改善が促進されるのではないだろうか。そしてそのための機能として、リスクマネジメントが組織の体質見直しや業務システムのあり方に関する見直しの機会を生み出し、リスクを早期に発見し、大きな不祥事に発展することを防ぐ役割を果たすであろう。

引用文献

- 鮎澤純子 1999 リスクマネジメントの考え方 看護 51(10), 50 日本看護協会出版
 Hawkins, H. F. 1987 *Human factors in Flight*, Gower Technical Press Ltd. (黒田勲監修・石

- 川好美監訳 1992 「ヒューマンファクター」 成山堂書店)
- Heinrich, H. W., & Dan Peterson, Nester Roos 1982 (財)総合安全工学研究所訳 ハイブリック産業災害防止論 海文堂
- 河野龍太郎 1994 産業分野における ヒューマンエラー低減への取り組み 医療事故防止のための心理学的研究第6章
- 小名川真治郎 2002 リスクマネジメントの基本的な考え方 月間福祉増刊号 新・福祉システムPART6 福祉サービスにおけるリスクマネジメント 平成13年度社会福祉トップセミナー報告 全国社会福祉協議会
- 厚生労働省健康政策局 1999 患者誤認事故防止に関する検討会報告書
- 厚生労働省リスクマネジメントスタンダードマニュアル作成委員会 2002 リスクマネジメントマニュアル作成指針
- 中島和江・児玉安司 2000 ヘルスケアリスクマネジメント 医学書院
- 日本看護協会 2001 リスクマネジメントの実践
- 日本損害保険協会 2001 企業のリスクマネジメントに関する調査・研究報告書 社団法人 日本損害保険協会 安全防災部
- Spath, P. L. 1999 *Error Reduction in Health Care: A Systems Approach to Improving Patient Safety*. John Wiley & Sons
- Youngberg, B. J. 1994 *The risk manager's deal reference* Aspen

中間管理者のリーダーシップ行動と従業員の安全モラル

野上 真

(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)

問題

近年、企業体や官公庁で、組織ルール違反による事故（組織、公共の利益に損害を与える事件）が頻発し、社会問題となっている。これらの事故の中には、組織ルールが周知されていなかったために生じたケースもあるが（例えば、雪印乳業食中毒事件）、組織ルールが周知されていたと考えられるにも関わらず、意図的なルール違反によって起きたというケースも多い。

なぜ組織ルールが周知されているにも関わらず、遵守されないのでしょうか。その理由の一つとして、メンバーの安全モラル（業務上の安全を実現しようとする意欲）の低下が挙げられるのではないかと考えられる。本研究では、意図的な組織ルール違反を抑止するという目的意識のもと、職場における中間管理者のリーダーシップ行動と、メンバーの安全モラルの関係に焦点を当てる。それに際し、両者の関係を規定する要因として、組織の安全風土、人事制度を取り上げる。

さて、わが国の組織におけるリーダーシップとメンバーの組織ルールに対する態度の関連を実証的に検討した研究はあまりなされていないが、それらの研究においては、組織への帰属意識やモラルが、リーダーシップによって高められることで、メンバーが規範を遵守するようになることが示唆されている（田崎・三隅, 1976）。これは、一面真実であろうが、モラルと一口に言っても、組織の利益追求に関わるモラルと、事故防止に関わるモラルが同一であるとは限らない。組織の利益追求に偏向した場合、利益を追求するあまり、安全のために必要なルールが無視される可能性はある（例えば、雪印偽装牛肉事件）。事故防止に関わるモラルは、安全に価値を見出し、その実現に努力する意欲であると考えられる。

では、メンバーが安全に価値を見出すためには、リーダーがどのような行動をとる必要があるであろうか。第一に、「安全が価値あるものである」という旗幟を、リーダー自ら鮮明にすることが重要と考えられる。つまり、安全に関わる価値提示である。第二に、価値の実現に向けた日常的な指導である。第三に、安全に関わる成果の点検・評価である。

しかし、上に述べたリーダーシップ行動が十分な効果を発揮するためには、職務上の安全に価値をおく組織風土（安全風土）と、安全の実現を評価の対象とする人事制度の存在が不可欠であると考えられる。

本研究で扱うリーダーシップ行動枠組み

1 安全に関わる価値提示

職場目標（職務上の成果）の一つとして安全の実現を掲げ、その価値を明確に示す行動である。

2 安全に関わる日常的指導

Barling et al.(2002)は、安全の実現に関する職場リーダーの日常的指導(safety specific leadership)の重要性を指摘し、中でも革新的リーダーシップ行動が職場安全の実現に重要であるとした。また、Zohar(2002a)は、革新的リーダーシップのほかに、contingent reward(constructive leadership)の重要性を指摘している。本研究では、これらの知見を参考に、職場リーダーによる安全に関わる日常的指導として、safety specificな革新的リーダーシップ、contingent reward、を取り上げる。

3 安全に関わる成果の点検・評価

職場の安全がいかに関現されているか点検を行い、評価する行動である。

本研究の構成

第一研究では、安全に関わる価値提示が、安全に関わる日常的な指導の効果に及ぼす影響を、組織風土との関連で検討する。

第二研究では、安全に関わる成果の点検・評価が、安全に関わる日常的な指導の効果に及ぼす影響を、人事制度との関連で検討する。

第一研究 工場労働における管理者の安全に関わる価値提示、組織風土が、従業員の安全モラルに対する管理者の日常的指導行動の効果に及ぼす影響について

目的

組織における安全の実現は、個人の利益、組織の利益はもちろん、公共の利益に関わる重要な事柄である。しかし、特に企業組織体において、利潤の追求という価値に偏向した場合、安全の優先順位は下位にランクされる危険性がある。組織において高い価値を見出されていない事柄の実現について指導を受けたメンバーは、しばしば指導を「形式的なもの」としか考えない可能性がある。ここに、管理者による安全に関わる価値提示の重要性が見出される。そうした問題意識のもと、第一研究では、中間管理者の安全に関わる価値提示が、従業員の安全モラルに対する管理者の日常的指導の効果に及ぼす影響について検討する。

さて、価値判断の基準が不明確な場合、人は各人の準拠枠に従って価値判断を行うが、基準が明確に存在する場合には、その基準に則って価値判断を行うことが過去の研究において明らかにされている(柳澤・古川, 2001)。そうした知見は、リーダーの価値提示が、メンバーの価値判断にもたらす影響を予想する上で参考にすることが出来るだろう。例えば、リーダーが職場の安全を価値ある目標として明確に提示することは、メンバーがこれを形式的目標とみなすことを防ぐ機能をもつものと考えられる。

ただし、上に述べた機能が有効に働くためには、安全に関わる組織風土とリーダーの方針が一致することが必要条件となると考えられる。ここでいう組織風土とは、group climate すなわち組織のサブユニットにおける風土ではなく、organizational climate、つまり組織全体の風土に対して、メンバー個人が持っている認知を指す(以下、組織風土という場合、group climate に対置

される概念としての organizational climate を指すものとする)。組織の意思決定に必ずしも大きな影響力をもたない中間管理者をリーダーとして想定する場合、組織風土をリーダーシップ効果のモデレータとしてとらえることは重要である。より上位のポストを多くもつ中間管理者の場合、リーダーシップを効果的に発揮するためには、組織全体の価値とのマッチングを考慮する必要性がきわめて高い(松原,1985)と考えられるためである。組織風土とは異なるが、Zohar(2002a)、Zohar(2002b)、Barling et al.(2002)においては、職場上司の安全指導の group climate 等に対する効果の規定要因として、職場上司の直属ポストの safty priority の重要性が指摘されている。

以上の議論から、本研究では次の仮説を提起する。

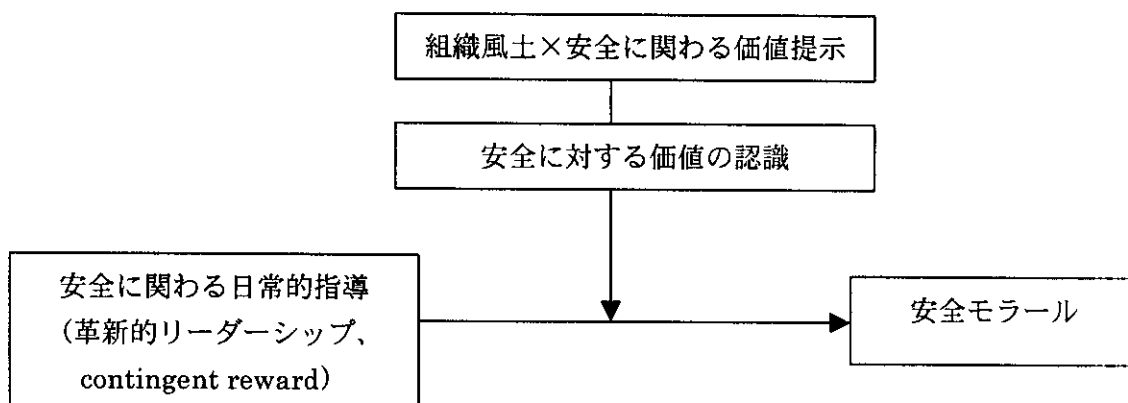
仮説 管理者による安全に関わる日常的指導(革新的リーダーシップ、contingent reward)が従業員の安全モラルに及ぼす正の効果は、安全に関わる価値提示がなされ、かつ安全に関わる組織風土が従業員に認知されている場合に高くなるだろう。

方法

質問紙調査による。工場労働者 100 人程度を対象とする。リーダーは現場の衛生責任者の立場にある第一線管理者を想定。

組織風土の測定においては Zohar(1980)を参考に、組織全体での安全に対する取り組みや気風に対する従業員の認知を測定する項目を作成。

第一研究モデル図



第二研究 工場労働における管理者の安全に関わる成果の点検・評価が、従業員の安全モラルに対する管理者の日常的指導行動の効果に及ぼす影響について

目的

特にわが国の組織においては、組織事故に関して、個人にペナルティを課さない温情主義が主流となっているといわれている。しかし、事故に対する人事上のペナルティを、メンバーがあまり意識しない状況においては、ペナルティが意識される状況に比して、利益を追求するあまり組

織事故を起こすといった事例が生起する可能性が高くなるのではなかろうか。そうした問題意識から、第二研究では、中間管理者の安全に関わる成果の点検・評価が、従業員の安全モラルに対する管理者の日常的指導の効果に及ぼす影響を、組織の人事制度との関連で検討する。

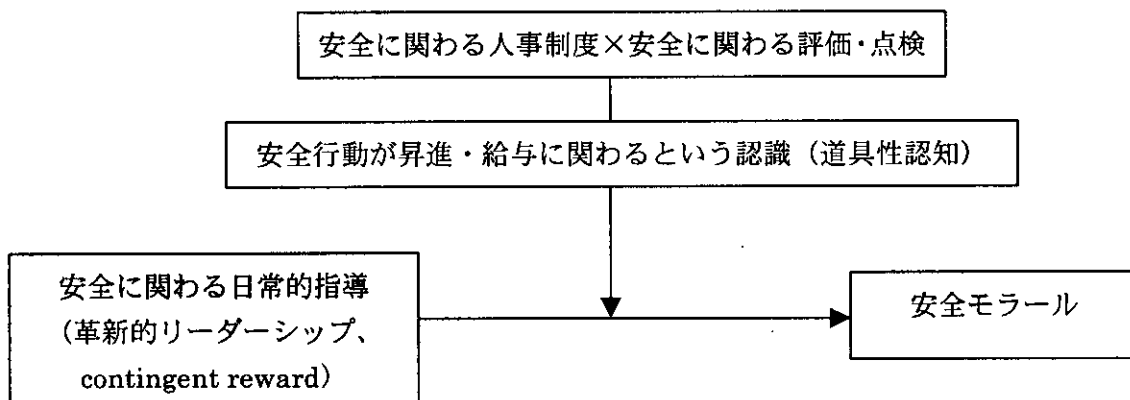
さて、パフォーマンスに対するフィードバックが、パフォーマンスの程度に即応してなされた場合、メンバーのモラルが向上することは、リーダーシップ行動としての報酬・懲罰 (Podsakoff et al., 1984) の効果に関する一連の研究で明らかにされている。こうした知見は、メンバーに対する評価の前提として、リーダーがメンバーのパフォーマンスを注意深く見ていることの重要性を示唆するものである。安全の実現を職場におけるパフォーマンスの一つと見なすならば、メンバーの安全モラルを高める上で、また、安全に関わる日常的指導が安全モラルに与える正の効果をも高める上でも、安全に関わる成果の点検・評価が十分になされていることは重要であろう。例えば Zohar(2002b)は、リーダーによる部下の安全行動に対する monitoring と feedback が、事故防止の上で有効であることを示唆している。ただし、そうした効果を高めるためには、安全の実現への貢献を評価対象とする、あるいは、事故に対しては相応のペナルティを課す人事システムの存在が必要となるだろう。安全に関わる点検・評価が、安全の実現への貢献を評価対象とする人事システムのもとで行われたときこそ、従業員は、安全行動が昇進・給与に関わるという認識 (道具性認知) を持つことができると考えられるためである。

仮説 管理者による安全に関わる日常的指導 (革新的リーダーシップ、contingent reward) の安全モラルに対する正の効果は、安全に関わる評価・点検がなされ、かつ安全の実現への貢献を評価の対象とする人事システムが存在している場合に高くなるだろう。

方法

質問紙調査による。異なる人事制度 (安全行動が給与や昇進に影響をもたらす制度と、そうでない制度) の下にある工場労働者 100 人程度を対象とする。

第二研究モデル図



研究計画

質問紙調査に先立ち、調査対象として選定した企業の従業員を対象に、組織の人事システムや安全管理体制について、どのような認識をもっているか予備調査を行い、企業の安全対策の実態を把握している。

予備調査に基づいて質問項目の吟味を行い、四月中に質問紙調査を実施する予定である。

引用文献

- Barling, Loughlin, & Kevin 2002 Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488-496.
- 松原敏弘 1985 リーダーシップの文献展望(2)ーリーダーシッププロセスモデルの提案の試み. 大同工業大学紀要, 21, 5-14.
- 三隅二不二・田崎敏昭 1976 PM式リーダーシップ条件が、集団の規範並びに規範への斉一性に及ぼす効果. 実験社会心理学研究, 16(1), 1-7.
- Podsakoff, Todor, Grover, & Huber 1984 Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- 柳澤さおり・古川久敬 2001 対人評価における個人差と情報処理の枠組みに関する研究. 中村学園大学流通科学研究, 1(1), 53-63.
- Zohar 1980 Safety Climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.
- Zohar 2002a The effect of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75-92
- Zohar 2002b Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 156-163.

Ⅲ 研究成果の刊行に関する一覧表

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
三沢 良 山口裕幸	集団規範の実効性に関する研究 —出勤時刻に関する集団規範と 実際の出勤行動傾向—	九州大学心理学研究	第4巻	223-232	2003年

20021428

以降は雑誌/図書に掲載された論文となりますので、
P.117の「研究成果の刊行に関する一覧表」をご参照ください。