

20031165

厚生労働科学研究費補助金
労働安全衛生総合研究事業

組織内の「問題事象」に潜む心理メカニズムの解明に基づく
人間特性を考慮した安全衛生管理システムの開発研究

(課題番号 H14-労働-24)

平成14年度-15年度 総合研究報告書
平成15年度 総括および分担研究報告書

主任研究者 古川久敬

平成16年(2004年)3月

第一部

平成 14 年度－15 年度 総合研究報告書

目 次

I 総合研究報告書

組織内の「問題事象」に潜む心理メカニズムの解明に基づく人間特性 を考慮した安全衛生管理システムの開発研究 i
---	---------

主任研究者 古川久敬

分担研究者 山口裕幸

各種資料、および研究成果の刊行に関する一覧表、ならびに研究成果の刊行物・別刷は、
第二部にあわせて掲載。

総合研究報告書

組織内の「問題事象」に潜む心理メカニズムの解明に基づく人間特性を考慮した安全衛生管理システムの開発研究

主任研究者 古川 久 敬 九州大学大学院人間環境学研究院 教授
分担研究者 山口 裕 幸 九州大学大学院人間環境学研究院 助教授

1 序論

1 「問題事象」の発生メカニズム解明の必要性

我が国では、ここ数年の間に、JCO 事故、医療事故、食品や自動車会社による偽装事件など、安全性や倫理性の軽視や看過を示唆する事例が多く発生している。また、医療現場にヒヤリ・ハットや鉄道運転・建設現場における不安全行動など、非意図的とはいえ、一つ間違うと惨事に繋がりがねない事例も頻々と報告されている。これらは業務従事者はもとより、一般生活者・消費者にも重大な損害や危害をもたらす問題であり、社会的な要請として、未然防止策が強く求められている。

これらの「問題事象」への対応策として、制度や規則の強化が論じられることが多い。しかしその実効は、「従業員や作業チームの持つ心理特性」の的確な把握なくしては期待できない。「問題事象」の発生には、「個人」と「チーム」固有の心理機制が確実に関与している。慣行や慣例への追従、職場規範への無反省な同調、事態の重大性についての過小評価、匿名性の高まり、視点の固定化などである。これらの心理機制の発生条件と作用の科学的解明は急務である。

2 組織に期待されている社会的責任(CSR : Corporate Social Responsibility)の全う

今日、我が国の組織にとって共通している課題は、端的に言えば、自組織の存在意義の確認と競争力の獲得である。言い換えると、他組織との差異化と強みづくりである。

これに向けて、各組織においてブランド力の構築が試みられている。自社のブランド力の中身を決定するものは卓越性である。製品やサービスの卓越性、技術の卓越性、顧客との関係性の持ち方の卓越性、業務運営の卓越性、あるいは人的資源の豊富さと卓越性などである。そしてこれらに加えて、組織倫理や安全にかかわる組織の姿勢や具体的取り組みの卓越性が入る。

この倫理性や安全の追求、言い換えると、組織に期待されている社会的責任(CSR : Corporate Social Responsibility)の全うは、最近広く話題になるようになったことから重要性を持ち始めたというわけではなく、普遍的なこととして常に必要とされるものである。すなわち CSR の確保は、組織存続の基本といえる。

しかし今日では、事実の隠蔽や虚偽説明に陥るなど CSR をおろそかにしたことから社会からの信頼を大きく損ね、その結果として組織の消滅にまで追い込まれた国内外の事例を目の当たりにしたことで、「CSR を満たすことができなければ、その他のところでいかに卓越性を実現しても、組織全体のブランド力や競争力の構築にはならない」ことが気づかれるようになった。

本研究の主題である組織における「問題事象」の発生機序の解明研究は、その成果をもととして問題事象の発生を防止し、CSR を満たすことを通して、組織ブランドの構築と競争力の獲得につなげようと考えるところに端を発している。

3 高業績・収益性と倫理性・安全性を同時追求する視点

厳しさを増す経営環境は組織に効率性とコスト削減を求めている。これは業務負荷の増大に加えて、下請け・孫請けの増加、アウトソーシングの促進を通して、組織構造の重層化・輻輳化を助長させる。我が国のあらゆる組織は、全体として厳しい競争にさらされており、高業績と収益性の確保は至上命題となっている。このために近年、ほとんどの組織において事業の再構築 (restructuring)、すなわちリストラが断行された。自組織の主事業の再編が進められ、他組織(ある時は競合するライバル組織)との連携や統合も行われた。これと連動する形で、要員規模の見直しもなされ、多くの場合は、かなり大幅な要員削減が図られた。さらにこれらと併せて、仕事システムの更新も進められた。これらに流れている意図はコストの削減と効率性アップである。

また人事・待遇制度についても大幅な手直しがなされた。慣行的な年功制の抜本見直しが進み、個別の評価に基づく給与システムが導入されるようになった。広く成果主義人事制度と呼ばれているものである。これによって、組織成員のモチベーションの向上と、成果をより意識した活動がなされることが期待されている。

倫理性や安全性の確保と高業績と収益性の追求のどちらを優先するとよいのかという問いは意味がなくて、現実の組織は今や両にらみで活動を続けなければならない状況にある。本研究の基本的なスタンスもここにある。倫理性や安全の確保について議論するに当たって、高業績や収益性の問題を決して看過しないこと

を心がける必要があると考えている。

II 本研究の目的

1 本研究で明らかにしようとしたこと

本研究は、次ページの図1に示すような理論的枠組みのもとに、以下の3つの問題意識を柱として計画した。

- (1) 組織内の「問題事象」(不安全、不正、不祥事、反社会性など)に対する個人やチームの「とらえ方」(例えば過小評価や過大評価など)や、「反応」(例えば看過、隠ぺい、虚偽報告など)に潜む心理的メカニズムを実証的に明らかにする。
- (2) 経営環境の変化が、安全衛生管理体制および作業現場における安全意識や行動に及ぼす影響について、組織心理学および社会心理学の観点から実証的に明らかにすること。
- (3) 上記2つの知見を総合し、人間特性を反映させた安全衛生管理システムの試行的開発を行う。

そして、この3本の柱のもとに、具体的には以下の目的を持って研究に取り組んだ。

- (i) 組織内の各種の「問題事象」に注目し、それらを引き起こす個人やチームの心理メカニズムを明らかにすること。
- (ii) 問題事象の兆候や、発生した問題事象に対する個人や集団の「とらえ方」(例えば過小評価や過大評価など)や「反応」(例えば警告や告発などの whistle blowing)に潜む心理的メカニズムを、実証的に明らかにすること。これについては、個人やチームの認知と反応のタイプと特徴を分類し、適切な整理を行うことをめざす。
- (iii) 組織内の問題事象の克服や自浄作用の

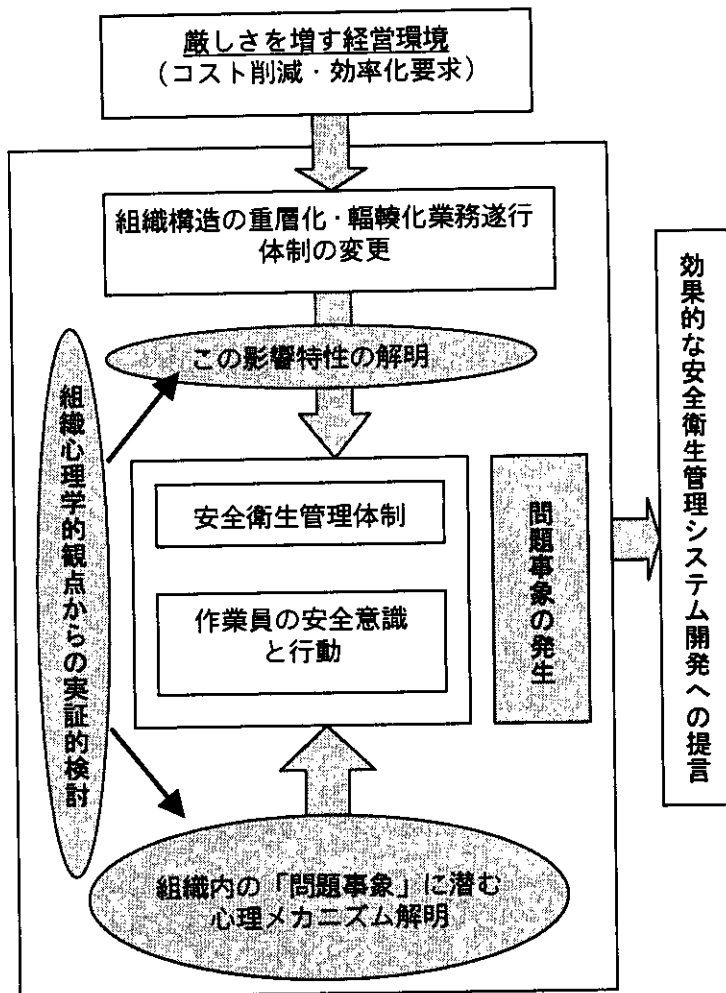


図1 本研究の目的と取り組みの概念図

心理メカニズムについて明らかにすること。これについては、特に、個人や集団による失敗やつまずきの経験とそれの前向きな共有が、その後の問題事象の防止や対応に及ぼす積極的な効果性について検討する。

- (iv) 問題事象の予防、発生に対する個人や集団の心理的反応において、組織風土やマネジメントシステムの特性が及ぼす影響について、リスクマネジメントの視点も参考にしながら、実証的に明らかにすること。
- (v) 上記の研究知見を総合して、人間特性を考慮し、反映させた安全衛生管理システムの試行的開発を行うこと。

2 「問題事象」とは

本研究では、組織内の「問題事象」に注目する。問題事象とは、反社会性、不祥事、不正など組織内で発生する非倫理的な問題とともに、事故やルール違反などの不安全にかかわる問題のことを指している。

すなわち、明確な外的基準がないことから、その判定において幾分の曖昧さを伴っているいわゆる企業倫理(ethics)の問題から、遵守すべき規則や規定が比較的明確なコンプライアンス(compliance)までを含んでいる。

そしてそのような問題事象を引き起こす当事者は、単独個人レベルのときもあれば、チームや部署レベルのときもある。

3 本研究の独創的な点・特色

- (1) 個人とチームの心理特性を視野に入れたアプローチ

本研究では、問題事象の発生や防止にかかわる検討と議論を行うにあたって、個人レベルの視点からの分析にとどまることなく、チームや部署レベルの視点にも立ち、組織外の環境変化を斟酌しながら検討する。

「問題事象」の発生原因として、今日の景気低迷による業績悪化があげられることがある。これは一見わかりやすい説明ではあっても、発生の原因を景気低迷、業績悪化にのみ帰属させることになり、個人や集団の責任を見落とさせてしまうことになりかねない。

また本論の冒頭でも指摘したように、「問題事象」発生の防止策として制度や規則の強化が論じられることが多い。確かに、先に見たように、組織内の行動規範の制定、内部通報制度の

整備、あるいは倫理性や安全性関連部署の設置も基本的には必要とされることには違いない。

しかしそれらの実効性は、「従業員や作業チームの持つ心理特性」の的確な把握なくしては期待できない。「問題事象」の発生には、「個人」と「チーム」固有の心理メカニズムが確実に関与している。これらの心理機制の発生条件と作用の科学的な解明に向けて、個人レベル、チームレベル、組織レベル、そして組織を取り巻く環境のレベルまで視野に入れた検討を行う。

(2) 組織が求められている収益性追求を視野に入れたアプローチ

また既に指摘したように、この数年来、景気の低迷も加わって、厳しさを増す経営環境は、我が国のほとんどの組織に対して事業構造や組織編成の変更とともに、効率性とコスト削減を強く求めるようになってきている。競争の原理や、収益性の原理が全面に押し出されてきている。

その結果として、個人や職場に業務負荷の増大をもたらし、チームワークのあり方に揺さぶりをかけ、また下請け・孫請けの増加、アウトソーシングの促進などを通じた組織構造の重層化・輻輳化を促進させている。

「問題事象」にかかわる心理プロセスを適切に検討する上で、組織における近年のこのような状況の進行を見落とすことはできない。「問題事象」発生メカニズムの解明も、またその防止方策の検討も、このような組織の置かれた現実を考慮しながら議論されなければならない。

組織におけるそれらの現実、企業倫理やコンプライアンス、あるいは安全確保にかかわる個人や集団の思考や行動に大きな影響を及ぼす可能性を持っている。また、防止策を講ずるにしても、組織内の組織編成や人員構成にかかわる動向に必要以上に逆らう内容のものでは現実的な妥当性を持ち得ない。

本研究では、上記のことを確実に念頭に置きながら、個人や集団の心理や行動が、今日進行

している環境変化と組織・業務体制の変更によって、どのように増幅される可能性があるかについても検討し、解明する。

III 研究成果

1 問題事象の類型化および問題事象の進行に関するモデルの設定

研究全体を構造化するために、組織における「問題事象」の類型とその進行について、問題事象発生後の組織による対応を考慮しながら整理と構造化を行った(図2)。そしてこの図に示されている問題事象の進行モデルを基本的な研究枠組みとして、個別の研究に取り組んだ。それらの概要については下記の通りである。

2 「問題事象」の発生契機とそのエスカレーションメカニズムの検討

この問題に関しては、鉄道の事故防止や安全確保を例として、問題事象の発生メカニズムを技能習熟との関連を視野に入れて実証的に考察した(山口裕幸, 報告書 Pp9-20)。また、モラルハザードの発生契機について、企業不祥事の事例分析研究および人の倫理にかかわる判断過程に関する実証的研究によって検討した(田原直美・山口裕幸, 報告書 21-30; 池田浩・古川久敬, 報告書 Pp31-55)

問題事象は、個人の「無知」や「逸脱」に端を発することが多いと考えられ、またかなり偶発的なものであろう。これは新人の業務従事者においてもっともよく当てはまると考えられる。

しかしながら、これらが軽微であることや、個人的範囲であることのために看過され続けることがあれば、当事者は、例えば味をしめたり、問題の重大性を軽視したりして、その逸脱が習慣化し始めることが考えられる。そうなる、「虚偽」や「隠ぺい」にさえもエスカレー

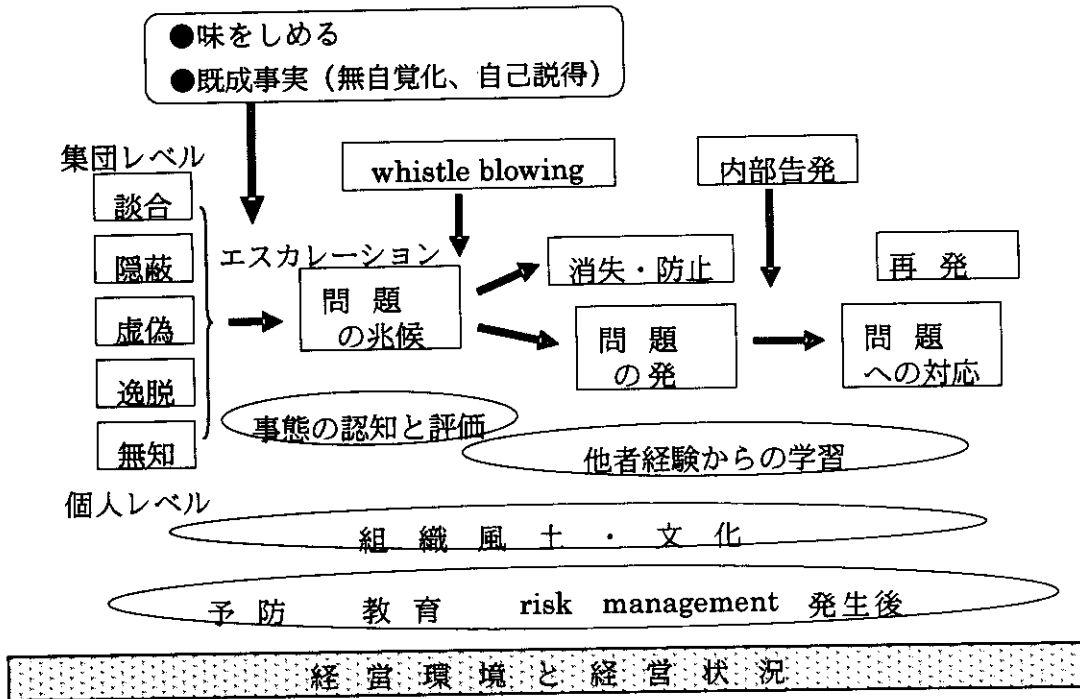


図2 組織における「問題事象」の類型と進行に関するモデル

トしてしまう。また偶発的であったものが、次第に意図的なものに質を変えたり、また個人的なものが集団的なものにシフトし、「談合」などの構造的な問題にも進展していく。

問題のエスカレーションについては、味をしめるなどの強化とは異なる心理メカニズムが関与することも考えられる。すなわち、いったん「虚偽」や「隠蔽」を行ったとしたら、それが既成事実として働き、それらを隠し通さざるを得なくなり、その後の判断や行動をしばり、なかなかその問題から抜け出せなくなるメカニズムも考えられる。

この自己呪縛に陥るような心理的現象は、“knee-deep-in-the-big-muddy”現象としても表現され、先行する行動が、その後の行動に制約をかけ、行動のエスカレーションを生み出すことが指摘されてきている(最近では Staw, 1997 のレビューがある)。筆者ら(1989)も、行動の「自己呪縛現象」としてかつて既に実証研究を行っている。

この「問題事象」の発生契機について、本研究では、鉄道の事故防止や安全確保を例として、

組織における問題事象(エラー発生)の発生メカニズムを技能習熟の観点とも関わりをつけながら実証的に考察したのが山口裕幸論文である。

また、田原直美・山口裕幸の研究は、我が国において近年発生した3つの代表的な企業不祥事事例を取り上げ、その詳細な質的分析を拠り所とした研究成果を報告したものである。池田浩・古川久敬の研究は、モラルハザードに関連して、人の倫理にかかわる判断や意思決定に流れる心理的過程について実証的な検討を行ったものである。

3 「問題事象」の兆候とそれについての認知および評価特性の検討

この問題に関しては、当事者ほど、その事態の重大さを過小評価する傾向があることについて理論的枠組みを提示し、実験的方法によってそれを検討した(上則直子・古川久敬, 報告書 57-77)。また、知識や認識の水準と現実の行動との乖離現象の発生契機について、看護師を対象に調査研究を行って検討した(山浦一保,

報告書 Pp79-99)。さらに、鉄道運転士を対象に、組織の持つ文化や風土、組織の方針明示、成員のリスク認知と、運転士の安全認識・安全行動行との関連性について調査研究を行って検討した(三沢良・稲富健・山口裕幸、報告書 Pp101-121)。

問題事象が継続し、次第に表面化してくるようになると、当事者以外にもそれに気づくことになる。ただ周囲の他者が気づいたとしても、これが指摘を受け、是正や改善に向けて動きが始まるかといえば必ずしもそうではないことも多いと推察される。

これには、当該組織の文化や風土がどのような特性を持っているかだけでなく、最近の厳しさを増している経営環境や、当該組織の経営状況が大きな影響を持つことが考えられる。現に、平成14年度に発生した企業不祥事のいくつかは、この観点からも議論することができる。

また、問題事態の認知や評価については、現実には、事態に近い者(当事者)ほど、その事態を甘くとらえたり、事態の重大さを過小評価することが考えられる。この心理的現象は、これまでほとんど注目されることもなかったので、筆者らの論考(Kaminori & Furukawa, 2001)を除いて十分な議論がなされてきていない。上則直子・古川久敬の論考は、この問題についての理論的枠組みを提示し、それを実験的方法によって検討したものである。

また、これらの点に関連して、山浦一保の論文において、知識や認識の水準と現実の行動との乖離現象(知ってはいるのに実践が伴わない心理)の発生機序について、組織におけるマネジメントサイクルおよび管理者と一般成員の指向性を考慮した調査デザインを構成し、看護師を対象とした実証研究の結果を報告している。

さらに、三沢良・稲富健・山口裕幸の論文においては、鉄道運転従事者を対象として、組織の持つ文化や風土、組織の方針明示、および成員の個人特性としてリスク認知に着目した調

査を実施し、これらの要因と成員の安全認識と行動傾向との関係性を検討した。

4 「問題事象」に対する対処行動の検討

問題事象の継続的発生を、未然に、あるいは軽微なうちに防止するための「警告」という意味で whistle blowing をとらえ、文献的研究とともに、病院組織を対象に、問題事象に対する whistle blowing 行動にかかわる人間意思決定過程の解明に取り組んだ(藤村まこと・古川久敬、報告書 Pp123-127)。

問題となるべき事象が持続的に発生し続ける事態に関係者(観察者)はどのような反応や行動をみせるであろうか。これは国内外の大手企業の不祥事において示された行動であり、かつてから whistle blowing (警笛行動)として研究がなされてきている。

そこでは、whistle blowing は「内部告発」という重くて重大な行為としてとらえられている。しかし、筆者は、組織の現実的な問題事象のことを考慮し、その継続的発生を未然に、あるいは軽微なうちに防止するという視点に立つと、whistle blowing を、まさに本来のやや軽い意味を持つ「警告」という意味でも用いることが望ましいと考えている。

この whistle blowing 行動に関して、藤村まこと・古川久敬の研究において問題事象への対処行動にかかわる人の意思決定過程の解明を試みている。

5 「問題事象」の未然および再発防止方略の検討

「日常業務の中で、成員が互いに問題事象にかかわる体験(経験)に関心を持ち、それについて意見交換等をより多くしている職場ほど、基本的な職務の学習が進んでいることはもちろん、不定期で突発的な仕事、あるいはトラブルや異常事態に対する対応についても確実な学習が進んでいる」という仮説を立て、調査研

究を行って検討した（浦聖子・古川久敬，報告書 Pp129-141）。また，病院の看護部を対象として看護の質向上とミスやエラー防止についてどのような伝えあいになされ，活用されているかインタビューを行って検討した（藤井利江・藤村まこと・古川久敬，報告書 143-159）。さらに，鉄道運転現場を対象にしたフィールドワークを行って，安全確保と事故防止に関する組織内コミュニケーションの実態について検討した（稲富健・三沢良・山口裕幸，報告書 Pp161-168）。

問題事象は、極力未然に防止するように務めることはもちろんのことであるが、「ヒヤリ、ハット」までで止まらずに、やはりどうしても発生してしまうことになりやすい。組織においては、万一問題事象が発生した場合、それへの適切な対応だけでなく、その後の再発防止のための取組みも必要にして不可欠である。

仮説として先述したように、本研究では、日常業務の中で、成員が互いに問題事象にかかわる体験（経験）に関心を持ち、それについて意見交換等をより多くしている職場ほど、基本的な職務の学習が進んでいることはもちろん、不定期で突発的な仕事、あるいはトラブルや異常事態に対する対応についても確実な学習が進んでいると予測している。またその経験は、組織内のものだけでなく、他組織のものでも同様の効果を持っていることも予測している。

浦聖子・古川久敬の研究は、病院の看護部を対象として、この点を確認するための理論的考察と調査を実施して、その分析結果を報告したものである。このテーマについてはさらにまた、看護職を対象として「組織内の出来事」、特に看護の質向上とミスやエラー防止についてどのような伝えあいになされ、それらがどのように活用されているかについて検討が試みられた。藤井利江・藤村まこと・古川久敬の論考は、この問題について総合病院の看護師を対象にインタビュー調査を行い、その結果をまとめたも収めている。

さらに、鉄道事故防止の問題について、鉄道運転従事者を対象として参与観察およびインタビュー調査の結果報告が稲富健・三沢良・山口裕幸の論文の中出報告されている。

これらの研究によって得られた知見は、倫理や安全に関する組織成員向けの教育研修において基本的な示唆を提供してくれるものである。

6 リスクおよびクライシスマネジメントの検討

組織における問題事象の防止や的確な対応は、当該組織における日常的なリスクにかかわるマネジメントのあり方が強いかわりを持っていることが考えられる。

山口結花・山口裕幸の論文は、組織における日常的なリスクマネジメントのあり方について、その基本的考え方と関連研究のレビューを行ったものである（分担研究報告書 Pp169-179）。また、野上真・古川久敬は、中間管理者のリーダーシップのあり方と問題事象発生との関連性にかかわって仮説の提示を行った（分担研究報告書 Pp181-187）。

さらに倫理的問題であれ、安全の問題であれ、問題事象が発生した後の組織およびマネジメントの対応は重要である。これについて我が国の企業事例を対象として、問題事象発生後の社会からの信頼回復に向けたマネジメントのあり方について検討した（吉原克枝・古川久敬，分担研究報告書 Pp181-185）。

7 倫理面への配慮

本研究を進めるにあたって、聞き取り調査あるいは質問票調査に際しては、事前に組織の責任者に目的を明確に説明し、十分な理解を得たのちに実施した。また、回答者のプライバシーや人権の保護に十分配慮した質問を行うことに心がけた。さらには調査データの分析や報告に際しては、個人や職場・組織が特定されるこ

とのないような配慮を行っている。調査結果については、調査等の実施組織に対して確実にフィードバックを行うこととしている。

8 健康危険情報

研究を推進していく中で、特に健康に危険を及ぼすようなことは認められなかった。

IV 今後の研究の展開について

平成 14 年度～15 年度において実施した研究は、本報告書に所収したものととどまらない。現在分析中のものもある。これらについては今後も継続していく。また、今年度までに行った研究については、順次、研究論文としてまとめ、心理学関係および組織関係の学会誌に投稿して公刊する。さらに、平成 16 年度に開催される日本心理学会、社会心理学会、産業・組織心理学会などの一連の心理学関係の学会大会において、本研究の多くの成果について、シンポジウムやワークショップを企画設定する。また一連の個人発表として研究成果を積極的に発表し、本研究領域の研究者および実務従事者との知見の交流に努める。

本研究の成果は、個人レベルとチームレベル固有の心理機制とを関連づけて心理学的視点から検討する視点からの斬新なアプローチによるものであり、人間性を考慮した高水準の安全衛生管理体制の実現に寄与すると期待される。とりわけ、組織における倫理や安全に関する成員向けの教育研修において、従来とは異なる観点から、基本を問い直す示唆を提供してくれるものと考えられる。

本研究で得られた知見をベースに、人間特性を反映させた安全衛生管理システムの開発へと結実させる活動も真摯に継続していく。幸いに本研究の取り組みを通じて、複数の組織との間で問題意識を共有し、課題解決に向けた協働の試みをスタートさせることができた。実務従事者の視点と研究者の視点を融合させながら、

「問題事象」の発生を防止し、安心できる安全衛生管理システムの開発へと着実に歩を進めていきたい。

参考文献

- 古川久敬 2002 人的資源とビジネスモデルとの相互充足性原理. 一橋ビジネスレビュー, 50 巻 1 号, 54-68.
- 古川久敬 2003 目標による管理の新たな展開:モチベーション、学習、チームワークの観点から. 組織科学, 37 巻 1 号, 10-22.
- 古川久敬 2004 「チームマネジメント」 日本経済新聞社
- Jennings, M.M. 2003 *Business ethics*. (4th Ed.) Thomson.
- Naoko Kaminori & Hisataka Furukawa 2001 Why does the underestimation of seriousness occur? : The effect of prior knowledge on the seriousness estimation of the incident. Paper presented at the 4th Conference of the Asian Association of Social Psychology, Pp.162-164.
- Pirie, I. 2000 The social politics of business ethics. J. Barry et al. (Eds.) *Organizational and management*. Chap.11, Pp.198-213. Business Press.
- 産業能率大学総合研究所 2003 「成果主義の行方」調査報告書. 産業能率大学総合研究所
- Staw, B.M. 1997 The escalation of commitment: An update and appraisal. In Z. Shapira (ed.) *Organizational decision making*. Chap. 9, Pp. 191-215. Cambridge Univ. Press.
- 吉山尚裕・古川久敬 1989 意思決定に伴う自己呪縛現象に関する実験的研究. 九州大学教育学部紀要, 34 巻 2 号, 129-135.

第 二 部

平成 15 年度 総括および分担研究報告書

目 次

I 総括研究報告書

- 古川久敬 組織内の「問題事象」に潜む心理メカニズムの解明に基づく人間特性
を考慮した安全衛生管理システムの開発研究 1

II 分担研究報告

1 「問題事象」の発生契機とそのエスカレーション

- 山口裕幸 組織の問題事象の発生メカニズムに関する社会心理学的研究
— 鉄道運転における技能習熟とエラー発生の関連性検討 — 9
- 田原直美・山口裕幸 組織における問題事象の発生要因に関する研究
— 内容分析による要因の分類・整理 — 21
- 池田 浩・古川久敬 倫理的ジレンマにおける個人の倫理的意思決定プロセスに
関する心理学的研究 31
資料：調査票 (p. 49)

2 「問題事象」の兆候とそれについての認知および評価

- 上則直子・古川久敬 「問題事象」の重大性認知の心理メカニズムに
関する研究 57
資料：調査票 (p. 69)
- 山浦一保 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 — 看護組織における乖離現象に関する実証研究 — 79
資料1：分析結果 (p. 92) 資料2：調査票 (p. 93)

- 三沢 良・稲富 健・山口裕幸 鉄道運転手の安全遵守行動に影響を及ぼす要因に
関する社会心理学的研究 — 個人レベルの要因と組織レベルの要因の影響
過程への着目 — 101

3 「問題事象」に対する指摘と whistle blowing 行動

- 藤村まこと・古川久敬 組織における問題事象への対処行動とその意思決定過程に
関する検討 123

4	「問題事象」の未然および再発防止方略について	
	浦 聖子・古川久敬 組織内の問題事象に関する調査研究	
	－「経験の共有」が問題事象の発生を抑制する効果について－	・・・・・・ 129
	資料：分析結果 (p. 140)	
	藤井利江・藤村まこと・古川久敬 病院組織における「出来事の伝え合い」と	
	その「活用」の現状把握－看護師を対象としたインタビュー調査－	・・・・・・ 143
	資料1：分析結果 (p. 150) 資料2：調査票 (p. 154) 資料3：面接調査票 (p. 156)	
	稲富 健・三沢 良・山口裕幸 鉄道運転事故防止に関するフィールド・ワーク	
	およびインフォーマル・インタビュー調査の結果報告	・・・・・・ 161
5	日常的なリスクマネジメントについて	
	山口結花 リスクマネジメント研究に関するレビュー	
	－リスクマネジメントの基本的考えと実践－	・・・・・・ 169
	野上 真・古川久敬 中間管理者による安全の優先性の明示と日常的指導が	
	従業員の安全意識に及ぼす影響	・・・・・・ 181
	資料：調査票 (p. 186)	
	吉原克枝・古川久敬 問題事象発覚後の組織の危機管理 (Crisis Management)	
	における成果を規定する心理的メカニズムに関する研究	・・・・・・ 189
III	研究成果の刊行に関する一覧表	・・・・・・ 199
IV	研究成果の刊行物・印刷	・・・・・・ 203

Ⅰ 総括研究報告書

組織内の「問題事象」に潜む心理メカニズムの解明に基づく人間特性を考慮した安全衛生管理システムの開発研究

主任研究者 古川久敬 九州大学大学院人間環境学研究院 教授
分担研究者 山口裕幸 九州大学大学院人間環境学研究院 助教授

Ⅰ 組織がおかれている今日の状況

1 存在意義の確認と競争力の獲得

今日、我が国の組織にとって共通している課題は、端的に言えば、自組織の存在意義の確認と競争力の獲得である。言い換えると、他組織との差異化と強みづくりである。

これに向けて、各組織においてブランド力の構築が試みられている。これに成功するかどうか自組織の将来性を左右する。よく指摘されているように、自組織のブランド（社会や顧客から寄せられる信頼）を築くには多くの努力と時間（実績）を必要とするのに比して、それを失うのはほぼ瞬時である。

自社のブランド力の中身を決定するものは卓越性である。製品やサービスの卓越性、技術の卓越性、顧客との関係性の持ち方の卓越性、業務運営の卓越性、あるいは人的資源の豊富さと卓越性などである。そしてこれらに加えて、組織倫理や安全にかかわる組織の姿勢や具体的取り組みの卓越性が入る。

この倫理性や安全の追求、言い換えると、組織に期待されている社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の全うは、最近広く話題になるようになったことから重要性を持ち始めたというわけではなく、普遍的なこととして不断に必要とされるものである。すなわち CSR の確保は、組織存続の基本といえる。

社会的責任の確保は、しばらく前までは、それを満たすことの認識が希薄であるか、あるいは認識はあっても「コストがかかるだけで、それを満たしたとしても必ずしも収益性に結びつくわけではない」と軽視されているところが少なからずあった。しかし今日では、事実の隠蔽や虚偽説明に陥るなど CSR をおろそかにしたことから社会からの信頼を大きく損ね、その結果として組織の消滅にまで追い込まれた国内外の事例を目の当たりにしたことで、「CSR を満たすことができなければ、その他のところでいかに卓越性を実現しても、組織全体のブランド力や競争力の構築にはならない」ことが気づかれるようになった。

本研究の主題である組織における「問題事象」の発生機序の解明研究は、その成果をもととして問題事象の発生を防止し、CSR を満たすことを通して、組織ブランドの構築と競争力の獲得につなげようと考えるところに端を発している。

ちなみに、この CSR に対する組織の具体的な取り組みは進み始めている。製造、電力、ガス 616 社を対象とした日本経済新聞社の調査結果によれば、「社員の行動規範の策定」(全体の 55%)、「外部からの問い合わせ窓口の設置」(50%)、「関連部署を束ねる組織整備」(35%)、「国内下請けに CSR の対応を要請」(27%)、あるいは「国内外の下請けに CSR の対応を要請」(17%) などが行われるようになっている。

さらに最近では、我が国の組織でも大きな動向として、社会から信頼を失うことを防ぐために CSR に取り組むという消極的な姿勢から、環境、雇用、人権、安全に十分に配慮し、また内部通報制度を設けるなど、確固とした CSR の体制づくりと取り組みを行っている実績を社会に対して積極的にアピールして、ブランド性や競争力の源のひとつにしようとする組織が現れている。守りの CSR から攻めの CSR への転換ということもできる。

2 成果主義が進行する中での企業業績とコンプライアンスや安全性の同時追求

我が国のあらゆる組織は、倫理や安全性を確保し、CSR (社会的責任) を全うするとしても、その一方では、全体として厳しい競争にさらされており、高業績と収益性の確保は至上命題となっている。これらの高業績と収益性を目指す活動も、組織としては手を抜くことはできない。これらが満たせなくて、姿を消す組織も後を絶たないからである。

このために近年、ほとんどの組織において事業の再構築 (restructuring)、すなわちリストラが断行された。自組織の主事業の再編が進められ、他組織 (ある時は競合するライバル組織) との連携や統合も行われた。

そしてこれと連動する形で、要員規模の見直しもなされた。全体としてはかなり大幅な要員削減が図られ、正規成員 (正社員) の圧縮が進み、流動成員 (パート・アルバイト社員) の割合が増大した。さらにこれらと併せて、仕事システムの更新も進められた。これらに流れている意図はコストの削減と効率性アップである。

また人事・待遇制度についても大幅な手直しがなされた。慣行的な年功制の抜本見直しが進み、個別の評価に基づく給与システムが導入されるようになった。広く成果主義人事制度と呼ばれているものである。これによって、組織成員のモチベーションの向上と、成果をより意識した活動がなされることが期待されている。

筆者は、産業能率大学総合研究所との共同研究として、2002 年 5 月に人事制度について調査を実施し、全国 495 社の人事あるいは経営企画の責任者の方々から回答を得た。この種の調査の回答率は一般的には 10% に満たないことが多い中で、「成果主義の行方」というタイトルの調査だったことから企業の関心が高く、回答率は 20% と画期的なものであった。

成果主義といっても、その理解と内容は、企業組織によって多様ではあるが、全体として 50% の会社で導入されていた。成果主義の導入時期を時系列でみると、まず製造業から始まり、そして非製造業 (情報・サービス) へと移っている。

こうして、倫理性や安全性の確保と高業績と収益性の追求のどちらを優先するとよいのかという問いは意味がなくて、現実の組織は今や両にらみで活動を続けなければならない状況にある。本研究の基本的なスタンスもここにある。倫理性や安全の確保について議論するに当たって、高業績や収益性の問題を決して看過しないことを心がける必要があると考えている。

II 本研究の目的

1 本研究で明らかにすること

本研究の主な目的は、次の5点である。

- (1) 組織内の各種の「問題事象」に注目し、それらを引き起こす個人やチームの心理メカニズムを明らかにすること。
- (2) 問題事象の兆候や、発生した問題事象に対する個人や集団の「とらえ方」(例えば過小評価や過大評価など)や「反応」(例えば警告や告発などの whistle blowing)に潜む心理的メカニズムを、実証的に明らかにすること。これについては、個人やチームの認知と反応のタイプと特徴を分類し、適切な整理を行うことをめざす。
- (3) 組織内の問題事象の克服や自浄作用の心理メカニズムについて明らかにすること。これについては、特に、個人や集団による失敗やつまずきの経験とそれの前向きとの共有が、その後の問題事象の防止や対応に及ぼす積極的な効果性について検討する。
- (4) 問題事象の予防、発生に対する個人や集団の心理的反応において、組織風土やマネジメントシステムの特性が及ぼす影響について、リスクマネジメントの視点も参考にしながら、実証的に明らかにすること。
- (5) 上記の研究知見を総合して、人間特性を考慮し、反映させた安全衛生管理システムの試行的開発を行うこと。

2 「問題事象」について

本研究では、組織内の「問題事象」に注目する。問題事象とは、反社会性、不祥事、不正など組織内で発生する非倫理的な問題とともに、事故やルール違反などの不安全にかかわる問題のことを指している。

すなわち、明確な外的基準がないことから、その判定において幾分の曖昧さを伴っているいわゆる企業倫理(ethics)の問題から、遵守すべき規則や規定が比較的明確なコンプライアンス(compliance)までを含んでいる。

そしてそのような問題事象を引き起こす当事者は、単独個人レベルのときもあれば、チームや部署レベルのときもある。

3 本研究の特色について

本研究では、以上の問題点を組織心理学および社会心理学の観点から明らかにする。この数年でも、国内外において、周知の通り、様々の種類の組織において諸々の「問題事象」が多く明るみに出ている。これらは、組織内の業務従事者に対してはもとより、一般生活者や消費者、すなわち社会に対しても重大な損害や危害をもたらす問題であり、社会的要請として未然防止策が強く求められている。

(1) 個人とチームの心理特性を視野に入れること

これらの「問題事象」の発生原因として、今日の景気低迷による業績悪化があげられることがある。業績悪化を何とかしようとして、背に腹は代えられずに、せっぱ詰まり、思いあまって、

という説明は、一見わかりやすい図式ではあっても、発生の原因を景気低迷、業績悪化にのみ帰属させることになり、個人や集団の責任を見落とさせてしまうことになりかねない。

また「問題事象」発生の防止策として制度や規則の強化が論じられることが多い。確かに、先に見たように、組織内の行動規範の制定、内部通報制度の整備、あるいは倫理性や安全性関連部署の設置も基本的には必要とされることには違いない。

しかしそれらの実効性は、「従業員や作業チームの持つ心理特性」の的確な把握なくしては期待できない。「問題事象」の発生には、「個人」と「チーム」固有の心理メカニズムが確実に関与している。慣行や慣例への追随、職場規範への無反省な同調、事態の重大性についての過小評価、集団内での責任の拡散や匿名性の高まり、時間経過に伴う視野の狭小化、あるいは視点の固定化などである。こうして、これらの心理メカニズムの発生条件と作用の科学的な解明は急務であるといえる。

こうして、本研究では、問題事象の発生や防止にかかわる検討と議論を行うにあたって、個人レベルの視点からの分析にとどまることなく、チームや部署レベルの視点にも立ち、組織外の環境変化を斟酌しながら検討する。

(2) 組織が求められている収益性追求を視野に入れること

また既に指摘したように、この数年来、景気の低迷も加わって、厳しさを増す経営環境は、我が国のほとんどの組織に対して事業構造や組織編成の変更とともに、効率性とコスト削減を強く求めるようになってきている。競争の原理や、収益性の原理が全面に押し出されてきている。

その結果として、個人や職場に業務負荷の増大をもたらし、チームワークのあり方に揺さぶりをかけ、また下請け・孫請けの増加、アウトソーシングの促進などを通じた組織構造の重層化・輻輳化を促進させている。

「問題事象」にかかわる心理プロセスを適切に検討する上で、組織における近年のこのような状況の進行を見落とすことはできない。「問題事象」発生メカニズムの解明も、またその防止方策の検討も、このような組織の置かれた現実を考慮しながら議論されなければならない。

組織におけるそれらの現実、企業倫理やコンプライアンス、あるいは安全確保にかかわる個人や集団の思考や行動に大きな影響を及ぼす可能性を持っている。また、防止策を講ずるにしても、組織内の組織編成や人員構成にかかわる動向に必要以上に逆らう内容のものでは現実的な妥当性をもち得ない。

本研究では、上記のことを確実に念頭に置きながら、個人や集団の心理や行動が、今日進行している環境変化と組織・業務体制の変更によって、どのように増幅される可能性があるかについても検討し、解明する。

III 本研究の内容について

1 問題事象の類型化および問題事象の進行に関するモデルの設定

平成 14 年度と 15 年度における研究全体を構造化するために、「問題事象」の類型化を行い、また問題事象の進行にかかわる主要な心理的メカニズムについて図 1 の通りに整理を行った。

そしてこの図に示されている問題事象の進行モデルを基本的な研究枠組みとして、個別の研究に取り組んだ。それらの概要については下記の通りである。

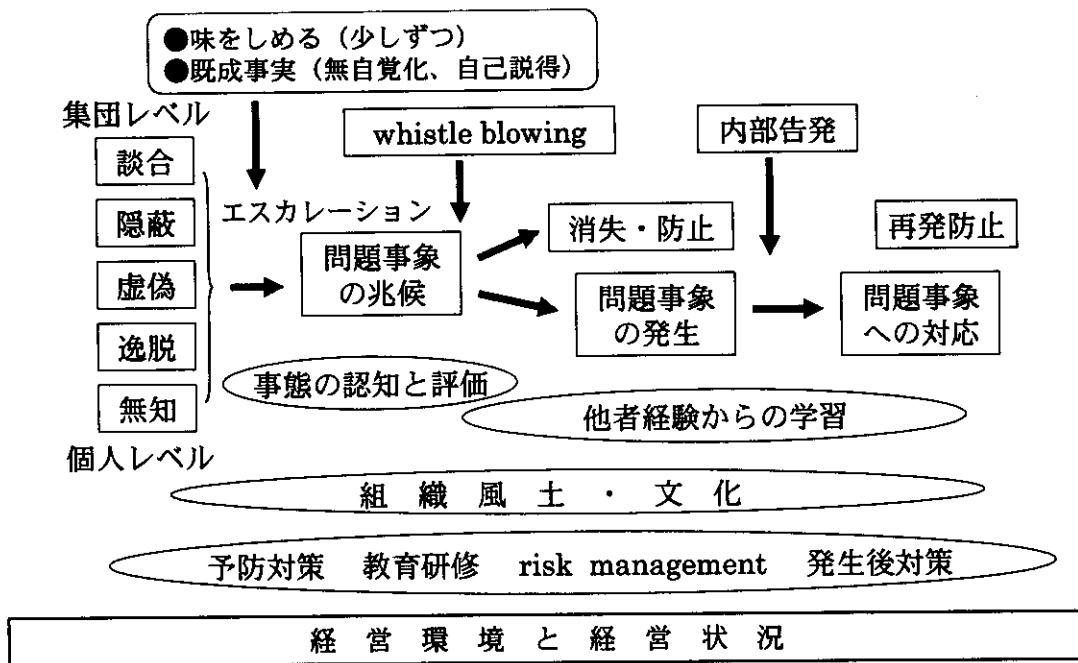


図1 組織における「問題事象」の類型と進行に関するモデル

2 「問題事象」の発生契機とそのエスカレーション

問題事象は、個人の「無知」や「逸脱」に端を発することが多いと考えられ、またかなり偶発的なものであろう。これは新人の業務従事者においてもっともよく当てはまると考えられる。

しかしながら、これらが軽微であることや、個人的範囲であることのために看過され続けることがあれば、当事者は、例えば味をしめたり、問題の重大性を軽視したりして、その逸脱が習慣化し始めることが考えられる。そうなると、「虚偽」や「隠ぺい」にさえもエスカレートしてしまう。また偶発的であったものが、次第に意図的なものに質を変えたり、また個人的なものが集団的なものにシフトし、「談合」などの構造的な問題にも進展していく。

問題のエスカレーションについては、味をしめるなどの強化とは異なる心理メカニズムが関与することも考えられる。すなわち、いったん「虚偽」や「隠蔽」を行ったとしたら、それが既成事実として働き、それらを隠し通さざるを得なくなり、その後の判断や行動をしぼり、なかなかその問題から抜け出せなくなるメカニズムも考えられる。

この心理的現象は、“knee-deep-in-the-big-muddy”現象としても表現され、先行する行動が、その後の行動に制約をかけ、行動のエスカレーションを生み出すことが指摘されてきている(最近ではStaw, 1997のレビューがある)。筆者ら(1989)も、行動の「自己呪縛現象」としてかつて既に実証研究を行っている。

この「問題事象」の発生契機について、本研究では、鉄道の事故防止や安全確保を例として、組織における問題事象(エラー発生)の発生メカニズムを技能習熟の観点とも関わりをつけながら実証的に考察した山口裕幸の論文を収めている。

また我が国において近年発生した3つの代表的な企業不祥事事例を取り上げ、その詳細な質的分析を拠り所とした田原直美・山口裕幸の研究、およびモラルハザードに関連して、人の倫理にかかわる判断や意思決定に流れる心理的過程について実証的な検討を行った池田浩・古川久敬の研究を収めている。

3 「問題事象」の兆候とそれについての認知および評価

問題事象が継続し、次第に表面化してくるようになると、当事者以外にもそれに気づくことになる。ただ周囲の他者が気づいたとしても、これが指摘を受け、是正や改善に向けて動きが始まるかといえば必ずしもそうではないことも多いと推察される。

これには、当該組織の文化や風土がどのような特性を持っているかだけでなく、最近の厳しさを増している経営環境や、当該組織の経営状況が大きな影響を持つことが考えられる。現に、平成14年度に発生した企業不祥事のいくつかは、この観点からも議論することができる。

また、問題事態の認知や評価については、現実には、事態に近い者（当事者）ほど、その事態を甘くとらえたり、事態の重大さを過小評価することが考えられる。この心理的現象は、これまでほとんど注目されることもなかったもので、筆者らの論考(Kaminori & Furukawa, 2001)を除いて十分な議論がなされてきていない。本研究では、この問題についての理論的枠組みを提示し、それを実験的方法によって検討した上則直子・古川久敬の論考を収めている。

また、これらの点に関連して本研究では、山浦一保の論文において、知識や認識の水準と現実の行動との乖離現象（知ってはいるのに実践が伴わない心理）の発生機序について、組織におけるマネジメントサイクルおよび管理者と一般成員の指向性を考慮した調査デザインを構成し、看護師を対象とした実証研究の結果を報告している。

さらに、三沢良・稲富健・山口裕幸の論文においては、鉄道運転従事者を対象として、組織の持つ文化や風土、組織の方針明示、および成員の個人特性としてリスク認知に着目した調査を実施し、これらの要因と成員の安全認識と行動傾向との関係性を検討した。

4 「問題事象」に対する対処行動

問題となるべき事象が持続的に発生し続ける事態に関係者（観察者）はどのような反応や行動をみせるであろうか。これは国内外の大手企業の不祥事において示された行動であり、かつてから whistle blowing（警笛行動）として研究がなされてきている。

ここでは、whistle blowing は「内部告発」という重くて重大な行為としてとらえられている。しかし、筆者は、組織の現実的な問題事象のことを考慮し、その継続的発生を未然に、あるいは軽微なうちに防止するという視点に立つと、whistle blowing を、まさに本来のやや軽い意味を持つ「警告」という意味でも用いることが望ましいと考えている。

この whistle blowing 行動に関して、本報告書では、藤村まこと・古川久敬の論文において問題事象への対処行動にかかわる人の意思決定過程の解明を試みている。

5 「問題事象」の未然および再発防止方略について

問題事象は、極力未然に防止するように務めることはもちろんのことであるが、「ヒヤリ、ハット」までで止まらずに、やはりどうしても発生してしまうことになりやすい。組織においては、