

- ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10, 4-18.
- Stead, W. E., Worrell, D. L., Spalding, J. B., & Stead, J. G. 1987 Unethical decisions: Socially learned behaviors. *Journal of Social Behavior & Personality*, 2, 105-115.
- 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
- Trevino, L. K. 1986 Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. 1990 Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.
- Tyson, T. 1992 Does believing that everyone else is less ethical have an impact on work behavior? *Journal of Business Ethics*, 11, 707-717.
- 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 organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- 和田秀樹 2003 企業不祥事の心理学 ウソが許されない時代のリスク管理術 PHP 研究所
- Whipple, T. W., & Swords, D. F. 1992 Business ethics judgments: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 11, 671-678.
- Worrell, D. L., Stead, W. E., J. G., & Spalding, J. B. 1985 Unethical decisions: The impact of reinforcement contingencies and managerial philosophies. *Psychological Reports*, 57, 355-365.
- 山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・長塚皓右・中野千秋 2003 個人の倫理的意志決定と組織風土 2004 年度組織学会年次大会報告旨集 (統一論題「組織倫理の時代」) Pp.17-22.

## 倫理観に関するアンケート調査

### ● 本調査の趣旨と御回答のお願い

現在、価値観の多様化が進むなか、一人ひとりの倫理観の確立がこれまで以上に重要視されています。

今回の調査では、皆様が日頃どのような倫理感を持ち、そして行動されているのかを把握したいと考えております。お忙しいところ、大変恐れ入りますが、本調査の趣旨をご理解いただき、日頃感じていらっしゃることを、率直にご回答いただきますようお願い申し上げます。

なお、ご回答頂きました調査票は、私どもの研究室で集計を行います。また、全体的な傾向を把握し、質問項目相互観の関連性を解析することが目的です。したがって、無記名でご回答いただくため、個人のプライバシーが外部に漏れることは一切ありません。なにとぞ、御協力いただきますよう、重ねてお願い申し上げます。

### ● 問合せ先

調査担当者 九州大学大学院人間環境学府

池田 浩

Tel : 092-642-4156 (研究室)

E-mail : ikehipde@mbx.nc.kyushu-u.ac.jp

はじめに、あなたの普段の生活における考え方や態度についてお尋ねします。

問1 下記の質問項目1～18に述べられているそれぞれの考え方が、普段のあなたの考え方や態度に当てはまると思う程度について、“強くそう思う”～“全くそう思わない”までで、○をお付けください。

	強くそう思う	かなりそう思う	ある程度そう思う	あまりそう思わない	全くそう思わない
1 昔から責任感は強い方だ					
2 長いものには巻かれるの主義だ。 (権力には従ったほうが無難だという諺)					
3 正義感は強い方だ					
4 公務員は国民に奉仕する義務があると思う					
5 貧しくても正義を貫きたい					
6 個人の感情よりも規則を重んじる方だ					
7 言っても聞かない人には体罰も時には必要だ					
8 上司の命令はいつでも絶対だ					
9 自分の組織を守るためには、時には国民に事実を隠す必要もある					
10 上司が不正なことをしていても、出世のためなら見て見ぬふりをするのも大事だ					
11 敵ならば、何をしてもかまわない					
12 自分の組織で落ちこぼれになることが不安だ					
13 落ちこぼれた者には、少々しごきがあっても仕方ないと思う					
14 先輩には理不尽なことでも逆らえない					
15 先輩にいじめにあうかと不安だ					
16 先輩から理不尽な指導を受けたら抗議する					
17 業者から多少の接待を受けることは、仕方ないことと思う					
18 公務員の不祥事は、全ての国民に明らかにする必要はない					

➡ 次のページに続く

問2 次も同様に、下記の質問項目 1～18 に述べられているそれぞれの考え方が、普段のあなたの考え方や態度に当てはまると思う程度について、“そう思う”～“そう思わない”までで、○をお付けください。

	そう思う	ややそう思う	ややそう思わない	そう思わない
1 あなたは、何でも、なりゆきにまかせるのが一番だと思いますか				
2 あなたは、努力すれば、立派な人間になれると思いますか				
3 あなたは、一生懸命話せば、誰にでも分かってもらえると思いますか				
4 あなたは、努力すれば、どんなことでも自分の力でできると思いますか				
5 あなたの人生は、運命によって決められていると思いますか				
6 あなたが、幸福になるか不幸になるかは、偶然によって決まると思いますか				
7 あなたは自分の身に起こることは、自分のおかれている環境によって決定されていると思いますか				
8 あなたは、どんなに努力しても、友人の本当の気持ちを理解することは、できないと思いますか				
9 自分の人生は、ギャンブルのようなものだと思いますか				
10 あなたが将来何になるかについて考えることは、役に立つと思いますか				
11 あなたは、自分の人生を自分自身で決定していると思いますか				
12 あなたは、たいていの場合、自分自身で決断したほうが、よい結果を生むと思いますか				
13 あなたが幸福になるか不幸になるかは、あなたの努力次第だと思いますか				
14 あなたは、自分の一生を思い通りに生きることができると思いますか				
15 あなたの将来は、運やチャンスによって決まると思いますか				
16 あなたは、自分の身に起こることを、自分の力ではどうすることもできないと思いますか				
17 あなたは、努力すれば誰とでも友人になれると思いますか				
18 あなたが努力するかどうかと、あなたが成功するかどうかとは、あまり関係がないと思いますか				

➡ 次のページに続く

下記には、ある状況が描かれています。これをよく読み、後の質問にお答えください。

あなたは証券会社（支店）の営業課長です。部署全体の営業成績があなたの給与や昇進の評価に反映されるため、あなたは直属の部下に対して営業成績を上げるように日頃から促しています。ただ、あなたの部下の多くが、あらかじめ下落が予想される銘柄であっても強引な説得で顧客に進めるなどして、多額の営業成績を稼ぎ出しています。

問1 このケースについてお尋ねします。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあてよくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

・営業成績を上げるためなら、部下の営業戦略は当然である

--	--	--	--	--

・企業の利益になるなら、部下がどんな手段を使うか、上司は心配すべきでない

--	--	--	--	--

・顧客の利益よりも、まずは企業や部署の利益を優先すべきである

--	--	--	--	--

問2 仮に、“あなたが部下の営業行為を容認した”としてお尋ねします。その行為は、どの程度他者に知られると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

絶対に ほとんど ほとんど  
知られ どの程 少し程 ある程 必ず知  
ない 度知 知ら 度知 られる  
ない らない られる らない られる

・その行為が、会社に知られること

--	--	--	--	--

・その行為が、まわりの同僚などに知られること

--	--	--	--	--

・その行為が、自分の直属の上司に知られること

--	--	--	--	--

問3 仮に、“あなたが部下の営業行為を容認したことが、会社や上司に知られた”としてお尋ねします。下記の7項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあてよくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

・会社や上司に知られることで、あなたの会社での立場が危くなる

--	--	--	--	--

・会社や上司に知られることで、今後不当な処遇を受けることになる

--	--	--	--	--

・会社や上司に知られることで、給与や昇進に支障をきたすことになる

--	--	--	--	--

・職場内の同僚や上司は、私の行為を厳しくとがめる

--	--	--	--	--

・職場内の同僚や上司は、私の行為に対して見て見ぬふりをする

--	--	--	--	--

・職場内の同僚や上司は、私の行為を会社の上層部に報告する

--	--	--	--	--

・職場内の同僚や上司は、私の行為について問い詰める

--	--	--	--	--

問4 仮に、自社で現実にもこのようなケースに直面したとき、あなたほどのような行動をとると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあてよくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

・部下の営業行為を黙認する

--	--	--	--	--

・部下の営業行為をやめさせる

--	--	--	--	--

・会社の上層部に相談する

--	--	--	--	--

あなたはある企業の支店で総務課に勤めています。その支店では、労働基準法に違反するほどの残業が日常的に行われているために、本社の人事部が勤務体制をチェックすることにしました。その責任を問われる支店長は、あなたに出勤簿の改ざんを命じました。あなたがそれを断っても、あなたの支店での立場が悪化するだけで、支店長は他の課員に同じことを命じることが予想されます。

問1 このケースについてお尋ねします。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあて よくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

- ・支店長の頼みとあつては、断わるべきではない
- ・たとえあなたの支店での立場が悪くならうとも、事実を明らかにするべきである
- ・勤務体制の辻褃を合わせるためには、出勤簿の改ざんは仕方ないことである


問2 仮に、“支店長の要求に従い、あなたは出勤簿の改ざんを行った”としてお尋ねします。その行為は、どの程度他者に知られると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

絶対に ほとん ほとんど  
知られ ど知ら 度知ら 必ず知  
ない れない られる れる られる

- ・その行為が、本社に知られること
- ・その行為が、まわりの同僚などに知られること
- ・その行為が、自分の直属の上司に知られること


問3 仮に、“あなたが出勤簿を改ざんしたことが、会社や上司に知られたとして”お尋ねします。下記の7項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあて よくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

- ・会社や上司に知られることで、あなたの会社での立場が危うくなる
- ・会社や上司に知られることで、今後不当な処遇を受けることになる
- ・会社や上司に知られることで、給与や昇進に支障をきたすことになる
- ・職場内の同僚や上司は、私の行為を厳しくとがめる
- ・職場内の同僚や上司は、私の行為に対して見て見ぬふりをする
- ・職場内の同僚や上司は、私の行為を会社の上層部に報告する
- ・職場内の同僚や上司は、私の行為について問い詰める


問4 仮に、自社で現実にもこのようなケースに直面したとき、あなたほどのような行動をとると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に かなり ほとんど  
よくあて よくあて 少しあて あてはま あてはま  
はまる はまる はまる らない らない

- ・支店長の指示を断わる
- ・支店長の要求に従う
- ・会社の上層部に相談する


あなたは車のディーラーで月々厳しい販売ノルマに追われています。ある上得意の客から3台目の車の購入の意思表示がありましたが、余分な駐車場はありません。そのため、違法な「車庫飛ばし」(車庫がないのにあるように役所に申告すること)をしなければならず、あなたはその客に「うまくやっておいてくれ」と頼まれました。その得意先は今後も車を定期的に購入してくれそうです。

問1 このケースについてお尋ねします。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に よくあて はまる	かなり よくあて はまる	ほとんど 少しあて はまる	ほとんど あてはま らない	ほとんど あてはま らない
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

・顧客の頼みとあつては、断わるべきではない

・たとえ顧客の頼みであっても、法に遵守して車を販売すべきである

・車の販売ノルマを達成するためには、顧客の要求は仕方ないことである

問2 “顧客の要求に従い、あなたは「車庫飛ばし」を行った”としてお尋ねします。その行為は、どの程度他者に知られると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

絶対に 知られ ない	ほとん ど知ら れない	少し知 られる	ある程 度知ら れる	必ず知 られる
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

・その行為が、会社に知られること

・その行為が、まわりの同僚などに知られること

・その行為が、自分の直属の上司に知られること

問3 仮に、“あなたが顧客に頼まれ「車庫飛ばし」をしたことが、会社や上司に知られたとして”お尋ねします。下記の7項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に よくあて はまる	かなり よくあて はまる	ほとんど 少しあて はまる	ほとんど あてはま らない	ほとんど あてはま らない
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

・会社や上司に知られることで、あなたの会社での立場が危うくなる

・会社や上司に知られることで、今後不当な処遇を受けることになる

・会社や上司に知られることで、給与や昇進に支障をきたすことになる

・職場内の同僚や上司は私の行為を厳しくとがめる

・職場内の同僚や上司は、私の行為に対して見て見ぬふりをする

・職場内の同僚や上司は、私の行為を会社の上層部に報告する

・職場内の同僚や上司は、私の行為について問い詰める

問4 仮に、自社で現実このようなケースに直面したとき、あなたほどのような行動をとると思いますか。下記の3項目について、あなたの考えにあてはまる目盛りに○をお付けください。

非常に よくあて はまる	かなり よくあて はまる	ほとんど 少しあて はまる	ほとんど あてはま らない	ほとんど あてはま らない
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

・顧客の要求を断わる

・顧客の要求どおりに、「車庫飛ばし」を行う

・会社の上司に相談する

最後に、あなたの性別や年齢等についてお答えください。( ) 内にあてはまる数字を記入し、番号で回答数箇所には該当する番号に○印をつけてください。

(1) 性別 : 1. 男性  
2. 女性

(2) 年齢 : ( ) 歳

(3) 所属 : 1. 専門学校      2. 短期大学      4. 4年制大学      5. 大学院卒

以上で回答は終了です。

回答にご協力いただき、誠にありがとうございました。



## 「問題事象」の重大性認知の心理メカニズムに関する研究

上則 直子  
(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)

本研究では、組織における「問題事象」の重大性や深刻さが過小評価されるメカニズムについて議論する。まず、近年相次いで起きている組織不祥事の事例を取り上げ、「問題事象」の重大性が過小評価されていることを指摘する。そして、実証研究を通して、重大性認知の心理メカニズムについて検討を行う。

### 1 組織不祥事に潜在する事態の過小評価

近年、さまざまな組織において非倫理的な問題事象が頻発している。これらは、業務従事者自身あるいはその所属する組織はもとより、一般生活者や消費者に対しても重大な損害をもたらす問題であり、その未然の防止策の確立が社会的緊急課題となっている。

問題事象の発生・生起は個人の知識不足や逸脱に端を発することが多く、また発生当初は偶発的に引き起こされるものであろう。しかしながら、それらが見過ごされ続けるに従って次第に集団全体へ蔓延し、よりエスカレートしてしまう場合がある。したがって、問題事象が生じた場合には、規則や法律に違反してしまった本人や周囲の者が「不正である」、「悪いことだ」、と気づいた時点で直ちにその深刻さ・重大さを適切に認識することが肝要であるといえる。

しかしながら、近年報告されている組織不祥事の事例を概観する限り、現実には問題事象の重大性が適切に評価されていないことが多々あるようである。以下に、そのいくつかを例に挙げる。

#### (1) 雪印乳業食中毒事件

大樹工場では、2000年に起きた一連の食中毒事件に先立って、その1年半前の1998年秋にも同工場製造の脱脂粉乳から社内規定を上回る細菌数を検出していた。このとき、脱脂粉乳は再利用され、新たな脱脂粉乳に加工された。工場の幹部は、脱脂粉乳の再利用に際して、「一般細菌数が社内規定を上回っていたのを知っていたが、高温殺菌すれば問題ないと思った」と話すなど、安全規則に反することであると気づきながら違反を続けていたことがうかがえる。

#### (2) JCO 臨界事故

JCOでは経営の悪化を機に、手順書を無視した作業工程違反が行われるようになり、次第にそれらが常態化していった。事故に至った作業工程では、知識や経験に乏しいクルーらは作業手順を検討し、核燃料取り扱いに際して手順書を無視して作業を行うことの是非を核燃料取扱責任者に問い合わせたところ、責任者は「大丈夫だろう」と回答した。

#### (3) USJ 火薬超過使用

火薬取り扱い責任者の社員は「ショーの効果を上げるため違法と知りつつ不正使用を指示した。違法と知っていた」と供述している。しかも、他の社員から火薬超過使用の指摘を受けていたにもかかわらず、不正使用を続けていた。

#### (4) 三菱自動車リコール隠し

三菱自動車では、自動車の欠陥情報を隠蔽し、リコールの届出を怠っていた。ユーザーから寄せられたクレームや情報を活用し、安全確保および製品・サービスの質向上に努めるのが本来であるが、それが十分に理解されていなかったばかりか、「三菱グループに迷惑をかけたくない」という懸念から事なかれ主義を通じ、適切な対応を取っていなかった。また、あつてはならないことだと感じるがゆえに、クレームが寄せられる状況を意識的に過小評価しようとしていたことがうかがえる。

上記に挙げた組織不祥事の事例から、重大性の過小評価には次の2つのタイプがあることがわかる。

一つには、問題事象が目の届かないところで生じるために、不正が生じたという事実気づかず放置し、結果として重大性が過小評価される場合である。あるいは、JCO 臨界事故における作業クルーのように、専門知識に乏しいために、どの程度重大なことであるかに気づかず不正を行ってしまう場合である。すなわちこれは、不正の事実を把握していないために生じる問題事象の見逃しであるといえる。従来の医療事故や組織事故に関する研究において着目されてきたのは、このタイプの過小評価であったといえる。これらは、コミュニケーションの滞りや安全知識の不徹底によって、そもそも問題事象(不正)が発生していることを正確に把握していない、あるいは不正であることに気づかないことから生じる問題の見逃しであるといえる(山内・山内, 2000; 岡本・今野, 2003)。

その一方で、不正を行った張本人、あるいは不正を直接目の当たりにし事実を把握している関係者でさえも、「大丈夫だろう」と思い、ことの重大性を過小評価する場合もある。上記に挙げた問題事象の事例からも、そのことがうかがえる。本稿では、問題事象が発生しているという事実を知りながら、つまり「悪いこと」「不正」と知りながら、ことの重大性を過小評価してしまう現象に注目し、その背景に潜在する心理メカニズムについて検討する。

## II 事態の重大性認知に影響を及ぼす要因

フレイミングや whistle blowing に関する一連の研究が示すように、問題状況(事態)に関する評価、すなわち直感的に事態をどうとらえるか(意味づけるか)は、その後の対応の取り方を左右するものである(Tversky & Kahneman, 1989; Miceli & Near, 1992; Stapel & Koomen, 1998)。したがって、問題が指摘され、適切に対処がなされるためには、その前段階にある認識、すなわち「明らかに悪いこと・不正だ」という認識が不可欠である。ところが、その認識が甘いために不正が見過ごされ続け、結果としてより深刻な事態にまで陥ってしまう、ということがあ

る。筆者らは、問題事態の認知や評価に関して、事態に近い者(当事者)ほど、その事態を甘くとらえ、ことの重大さを過小評価するという心理現象に注目してきた(上則・古川, 1999; Kaminori & Furukawa, 2001)。

本稿では、組織不祥事においても同様に、問題事象(事態)への近さが重大性認知に影響を及ぼすと考える。そこでまず、事態への「近さ」についての定義を行い、「近さ」が事態の重大性認知にどのような影響を及ぼしうるのかについて整理しておく。

## 1. 問題事象(事態)への「近さ」の定義

問題事象(事態)から近い立場にあるとは、問題事象の当事者やその関係者であり、不正の事実を直接的に見聞きし、知ることができる立場にあるといえる。すなわち、「問題事象の発生および進行と同一の場・時間軸にいたること」と定義することができる。したがって、近い立場の個人は次のような側面を持っていると仮定できる。まず、①同じ組織(集団)に所属する内集団成員であり、②上司一部下、あるいは友人同士といった対人関係が確立している。また③問題事象およびその当事者・関係者に関する豊富な情報を持つ(言い換えれば、事情をよく把握している)。加えて、不正が組織に蔓延している場合には、④何度も同じような問題事象に直面し、不正そのものに慣れてしまっている(つまり、不正はおなじみのことになっている)可能性がある。

他方、問題事象(事態)から遠い立場とは、部外者のことであり、「問題事象の発生および進行とは別の場・時間軸にいたること」と定義することができる。すなわち、①外集団成員であり、②当事者とは直接の面識はなく、また③問題事象に関して獲得できる情報は限られている。

## 2. 問題事象への「近さ」が重大性認知に及ぼす影響

次に、問題事象(事態)からの「近さ」、すなわち「問題事象の発生および進行と同一の場・時間軸にいたること」が重大性認知に及ぼす影響について検討する。

### (1) 内集団ひいき

内集団成員は自集団の防衛に動機付けられるものである。内集団成員に対しては、より好意的に知覚するという内集団ひいきが生じ、自集団があげた成果などポジティブな事象に対しては過大に評価する傾向がある(Sherif et.al., 1961)。反対に、自己や自己に近い立場の者(自集団)に関連するネガティブな事象を認めにくい(受容しにくい)ものである(Crosby, 1982; Major, 1994)。なぜなら、自己や身近な者が行っている行為を「悪いこと」「不正」であると認めることは、自己評価や自集団の評価を下げることにつながるからである。したがって、内集団成員が不正行為を行う場合には、あまり不適切なこととは感じず、些細なことにとらえるようになると考えられる。

### (2) 問題状況への慣れ・なじみ

不正が身近なところで常習的に行われれば、それに対して慣れ・なじみが増す。すなわち、不正行為を行っても大事には至らなかった(あるいは不正行為によって利益を得た)、という経験を何度も繰り返すうちに、次第に不正行為に慣れてしまい、その重大性・深刻さを過小評価してしまうことが考えられる。

実際、筆者らは、子ども同士の「いじめ」場面の深刻さ評価に関して事態への慣れ・なじみが深刻さを過小評価させる効果を持つことを実証してきた(上則・古川, 1999; Kaminori & Furukawa, 2001)。これらは「いじめ」を例にとってはいるものの、組織不祥事の重大性認知にも同様のメカニズムが潜在しているといえる。

もともと重大な出来事で明らかな違反・不正であるにもかかわらず、時間経過にしたがって慣れてしまい、同じ出来事を見ても過小評価してしまうという現象は、これまであまり注目されることがなく、筆者らの論考を除いては十分な議論がなされてこなかった。そこで本稿では、時間経過による慣れ・なじみが、問題事象に関する重大性認知に及ぼす影響についての実証研究を行うことにする。

### III 事態への近さが重大性の過小評価に及ぼす影響に関する実証研究

本研究では、不正行為の重大性認知に影響を及ぼす要因として、①事態への「近さ」、および②個人が内的に持つ倫理意識の強さに注目し、その効果を検討する。

#### 第1実験—内集団・外集団の違いが問題事象（事態）の重大性認知に及ぼす影響

まず第1実験では、事態への「近さ」として、内集団—外集団の差異を取り上げる。そして、内集団成員が行った不正と外集団成員が行った不正とでは、重大性の認識が異なることについて検討を行う。

先にも述べたように、人は自己や自己に近い立場の者(自集団)に関連するネガティブな事象を認めにくいことから、自己や自己に近い立場の者(すなわち、内集団成員)が不正行為を行う場合には、あまり不適切なこととは感じず、些細なことととらえるようになると予測できる。

#### 方法

**被験者** 大学生 83名

**要因計画** 問題事象への近さ(内集団 vs. 集団)×個人の内的倫理意識(高 vs. 低)の2要因計画。

**手続き** 不正が行われる場面(パソコン・ソフトの違法コピー)を描いたシナリオを、被験者に提示し、その印象を回答してもらった。

#### 実験条件の設定

- (1) **問題事象への近さに関する実験操作** シナリオに描かれている不正を内集団成員が行ったこととして描くか、外集団成員が行ったこととして描くかによって、問題事象への近さ・遠さを操作した。まず、内集団条件では、学生生活という身近な環境の中で不正が行われる状況を描き、同じ研究室に所属する親友が不正を行ったとして提示した。そうすることで、問題事象(事態)への近さを高めた。反対に、外集団条件では、学生とはなじみのない企業組織文脈で不正が行われる状況を描き、外集団成員である企業社員が不正を行った場面を提示した。そうすることで、問題事象(事態)から遠い立場にあることを印象づけた(資料 1-1, 1-2 参照)。
- (2) **個人の内的倫理意識の高さによる実験条件の設定** 蘭ら(2002)の倫理意識尺度を参考に、個人がもともと持っている倫理意識の高さを尋ねる項目(10項目、5件法)を設定した。その得点を基に、被験者を倫理意識高群、および倫理意識低群の2つの群に振り分けた。(資料 3 参照)

**従属変数** まず、認知的反応として①事態の重大性の認知(どの程度ささいなことだと思うか、など2項目)、および②不正行為者への責任帰属(行為者にどの程度責任があると思うか、1項目)を取り上げた。さらに、行動的反応(行動意図)として、③注意意図(不正行為者に対してどの程度注意・たしなめを行いたいと思うか、1項目)を尋ねた。これら3つの側面について、それぞれ5件法で回答してもらった。

## 結果と考察

### 事態への「近さ」に関する実験操作の妥当性

本研究では、実験刺激として用いたシナリオの中で不正を行う人物(行為者)が、内集団成員である友人の学生であるか、あるいは外集団成員である企業社員であるかによって、事態への近さ・遠さを操作した。シナリオに描かれた出来事について「どの程度身近に感じるか」についての平均値を事態への近さに関する2条件間で比較したところ、内集団(学生友人)条件では外集団条件(社員)よりも身近な出来事と感じていた( $t=2.30, p<.05$ )。よって、事態への近さに関する実験操作は意図した方向のものとなっていたといえる。

### 1. 事態の重大性認知

まずここでは、事態への近さ(内集団・外集団)、および個人が内的に持つ倫理意識の高さが、事態の重大性認知に及ぼす影響について検討する。事態の重大性認知について、各条件における平均値を Figure 1 および Table 1 に示す。全体的傾向として、PCソフトの違法コピーは重大な不正でないといみなされることがわかる。

事態への近さ(内集団vs.外集団)×倫理意識の高さ(高vs.低)の2要因の分散分析を行った結果、倫理意識の主効果( $F=5.57, p<.05$ )、および内集団×外集団の交互作用( $F=3.43, p<.10$ )がみられた。このことから、倫理意識の高い人は、倫理意識の低い人より不正を重大ととらえることが示された。加えて、倫理意識の高い人でも、外集団成員の不正ほど内集団成員の不正行為を重大とみなさないことがわかった。

以上の結果から、個人がもともと持っている倫理意識が高いほど不正を重大ととらえるが、その一方で、不正が身近な人物(友人などの内集団成員)によって行われる場合には、高い倫理意識を持っていても不正をささいなことととらえるようになることがうかがえる。

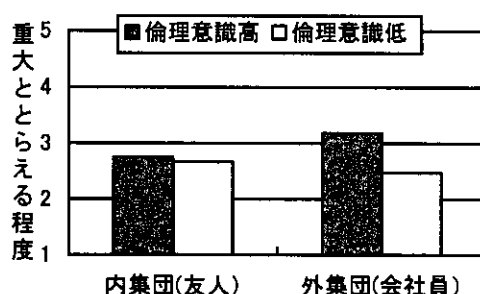


Figure 1 事態の重大性認知

### 2. 行為者への責任帰属

次に、事態への近さ(内集団・外集団)、および個人が内的に持つ倫理意識の高さという要因によって、行為者への責任帰属の程度に差が見られることについて検討する。行為者にどの程度重大な責任があるかについての各条件における平均値を Table 1 に示す。全体的な得点は低く、行為者にはそこまで重大な責任があるとは思わないことがみてとれる。

事態への近さ(内集団 vs.外集団)×倫理意識の高さ(高 vs.低)の2要因の分散分析を行った結果、倫理意識の主効果( $F=4.35, p<.05$ )、内集団・外集団×倫理意識の交互作用( $F=3.71, p<.10$ )がみられた。このことから、倫理意識が高いほど不正の行為者(友人あるいは社員)に重大な責任があるとみなすことが示された。加えて、倫理意識の高い人は内集団成員よりも外集団成員に責任があるとみなしやすいたことがわかった。

以上の結果から、個人がもともと持っている倫理意識が高いほど、不正を行った行為者に責任があるとみなすが、不正が身近な人物によって行われる場合には、高い倫理意識を持っていても、行為者には責任がないととらえるようになることがうかがえる。

### 3. 行為者への注意意図

これまでは問題事象に対する認知的側面について検討してきた。ここでは、行動的測度として取り上げた、不正の行為者に対して注意・たしなめを行いたいと思う程度に条件間で差が見られるかについて検討する。各条件における平均値を Table1 に示す。得点は、認知的測度よりもさらに低く、PC ソフトの違法コピーを行った人物に対して注意・たしなめを行いたいとほとんど思わないことがみてとれる。

事態への近さ(内集団 vs.外集団)×倫理意識の高さ(高 vs.低)の2要因の分散分析を行った結果、内集団・外集団の主効果( $F=29.84, p<.01$ )のみがみられた。このことから、不正の行為者が外集団成員であるほどたしなめたいと思うことが示された。また、不正の行為者をたしなめたいという行動意図には倫理意識の高さは影響していなかった。

以上の結果は、外集団成員よりも、内集団成員が行った不正に対して重大性の過小評価が生じるという本研究における予測を支持するものであった。また、重大性の認知、責任帰属、および注意意図のいずれの従属変数についても、全体的に得点が低かった。これは、不正として取り上げた出来事(PC ソフトの違法コピー)が、即座に事故や事件につながるようなものではなく、比較的低リスクの低い種類のものであったことを反映していると考えられる。

Table 1 各従属変数の平均値と標準偏差

	内集団(友人)		外集団(会社員)	
	倫理意識高 (n=24)	倫理意識低 (n=18)	倫理意識高 (n=22)	倫理意識低 (n=19)
事態の重大性認知	2.75 (0.79)	2.67 (0.80)	3.18 (0.57)	2.47 (0.84)
行為者への責任帰属	2.42 (0.88)	2.39 (0.70)	2.91 (0.75)	2.21 (0.79)
行為者への注意意図	1.67 (0.64)	1.67 (0.69)	2.82 (0.96)	2.42 (0.84)

( )内は SD

## 第2実験—不正行為の反復性が事態の重大性認知に及ぼす影響

次に第2実験では、不正行為の反復性(蔓延性)に着目し、事態の重大性認知に及ぼす影響について検討する。前述したように、不正行為が多くの人によって繰り返し行われる場合、「他の人もやっていることだから自分も許されるだろう」「いつもやっていることだから問題ないだろう」という認識の甘さを生むと予測できる。

加えて、不正行為の種類が重大性認知に及ぼす影響についても検討を行う。第1実験で取り上げた不正行為は、危険度が比較的低い種類のもの(PCソフトの違法コピー)であったといえる。そこで第2実験では、人命や身体の危険に関わるような、よりリスクの高い不正行為を取り上げる。そして、不正行為の種類によって重大性認知が異なることについて検討を行う。

### 方法

**被験者** 大学生 83名

**要因計画** 問題事象の種類(薬剤取り違い vs.安全マニュアルの無視×問題事象の蔓延度(高 vs. 低)×個人の内的倫理意識(高 vs.低)の3要因計画。

**手続き** 研究1と同じく、不正が行われる場面を描いたシナリオを被験者に提示し、その印象を回答してもらった。

**実験条件の設定** 問題事象の種類、蔓延度、および倫理意識の高さに関して以下の操作を行い、実験条件を設定した。

- (1) **問題事象の種類に関する実験操作** 意図的に行われる不正であるのか、非意図的に行われる不正(ミス)であるのかをシナリオによって操作した。意図的不正条件では、作業を効率よく行うために意図的にマニュアルを無視して作業手順を変更するという不正(違反)場面を提示した。他方、非意図的不正条件では、不正(違反)を行う意図はないものの、ミスを犯してしまうという場面を提示した。どの被験者にも、双方の場面を提示し、それぞれの場面について印象を回答してもらった(資料2-1, 2-2参照)。
- (2) **問題事象の蔓延度の操作** 蔓延度高群の被験者に対しては、評価対象の不正場面に先立って、その組織では不正やミスが多くの人によって繰り返し行われていることを示す場面を提示し、問題事象の蔓延度を高めた。低群では、繰り返し不正が行われていることを示す場面は提示せず、評価対象の不正場面のみを提示し、不正が行われたのは一度だけであることを印象づけた。そうすることで不正の蔓延度を低めた(資料2-1, 2-2参照)。
- (3) **個人の内的倫理基準の高さ** 第1実験と同様に、個人がもともと持っている倫理意識を尋ねる項目(10項目、5件法)の得点を基に、被験者を倫理基準高群、および倫理基準低群の2つの群に振り分けた(資料3参照)。

**従属変数** 第1実験と同様に、①事態の重大性の認知(どの程度ささいなことだと思うか、など2項目)、②不正行為者への責任帰属(行為者にどの程度責任があると思うか、1項目)、および③注意意図(不正行為者に対してどの程度注意・たしなめを行いたいと思うか、1項目)の3側

面について、それぞれ5件法で回答してもらった。

## 結果と考察

### 問題事象の蔓延度に関する実験操作の妥当性

本研究では、繰り返し不正が行われているか、あるいは1度限りの不正であるかによって、問題事象の蔓延度を操作した。シナリオに描かれた状況について「慣れてきた程度」についてたずねたところ、薬剤取り違え、および安全マニュアル無視のいずれの場面に関しても、蔓延度高群は蔓延度低群よりも、慣れてきたと感じる程度が高かった ( $t=2.74, t=5.33, p<.05$ )。よって、問題事象の蔓延度に関する実験操作は意図した方向のものとなっていたといえる。

### 1. 事態の重大性認知

まずここでは、上記に挙げた3つの要因(問題事象の種類、蔓延度、および倫理意識の高さ)が、事態の重大性認知に及ぼす影響について検討する。事態の重大性認知について、各条件における平均値を Table2 に示す。研究1で取り上げたPCソフトの違法コピーとは異なり、全体的に不正(薬剤取り違え、マニュアル無視)を重大ととらえる傾向にあることがわかる。

問題事象の種類×問題事象の蔓延度×個人の内的倫理意識の3要因の分散分析を行ったところ、不正種類の主効果( $F=21.96, p<.01$ )、蔓延性の主効果( $F=8.87, p<.01$ )、倫理意識の主効果( $F=5.29, p<.05$ )、および正種類×反復性×倫理意識の2次の交互作用( $F=3.20, p<.10$ )が有意であった。このことから、マニュアル無視より薬剤取り違えのほうが重大ととらえること、不正が繰り返し行われている方が一度限りの不正よりも重大ととらえられること、また高い倫理意識を持つほど不正を重大ととらえることが示された。そして、非意図的な不正(薬剤取り違え)が繰り返し生じる場合には、倫理意識の高い人ほど事態を重大にとらえていた。加えて、意図的な不正(マニュアル無視)が1度しか生じない場合には、倫理意識の低い人ほど些細な事ととらえていた。

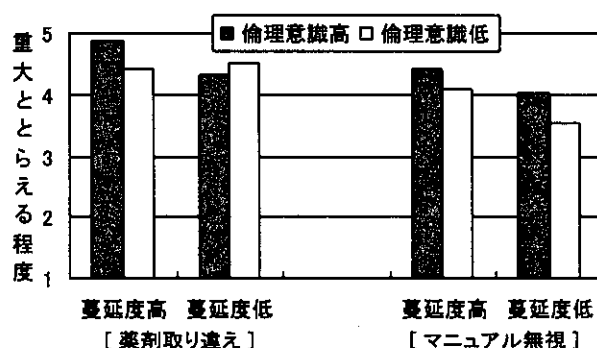


Figure 2 事態の重大性認知

### 2. 行為者への責任帰属

次に、不正の行為者にどの程度重大な責任があるかについての認知について検討する。条件ごとの平均値を Table2 に示す。全体的に得点が高く、行為者に重大な責任があるとみなすことが見て取れる。



3 要因の分散分析を行ったところ、不正種類の主効果( $F=5.45, p<0.05$ )が見られ、薬剤取り違えのほうがマニュアル無視より責任重大と認識することがわかった。

### 3. 行為者への注意意図

さらに、不正の行為者をどの程度たしなめたいと思うかという行動意図に差が見られるかについて検討する。条件ごとの平均値を Table2 に示す。研究1ではPCソフトの違法コピーを行った人物に対して、たしなめたいとほとんど思っていなかったのに対して、薬剤取り違えやマニュアル無視を行った人物に対しては、たしなめたいと思う程度が高かった。

3 要因の分散分析を行ったところ、不正種類の主効果( $F=5.54, p<0.05$ )、倫理意識の主効果( $F=3.38, p<0.10$ )がみられた。このことから、医療ミスのほうがマニュアル無視より行為者をたしなめたいと思うこと、そして倫理意識が高いほど行為者をたしなめたいと思うことがわかった。

本研究では、不正行為が多くの人によって繰り返し行われる場合、「いつものことだから大丈夫であろう」という認識の甘さを生むと予測していた。しかしながら、結果は予測と反対のものであった。すなわち、不正が一度限りである場合よりも、不正が繰り返し行われる場合のほうが重大な事態であると認識するようになっていた。これは一つには、本研究で取り上げた不正場面が、被験者である学生にとって、なじみがなく想起しにくいものであったという理由が考えられる。すなわち、身近ではない場面(文脈)であるために、被験者にとっては「遠い」ものであったといえる。

また、結果は、問題事象の種類が、事態の重大性認知に影響を及ぼすことを示していた。すなわち、作業効率を上げるために規則を逸脱するという意図的に行われる不正よりも、薬剤の取り違えという非意図的で単純なミスであるほど、重大であるにとらえられていた。これには次のような理由が考えられる。一つには、非意図的な不正(ミス)として取り上げた場面が、人命を預かる医療現場であることと関連している。被験者である学生も患者として病院を訪れることがあり、薬剤取り違えによる医療ミスが被験者自身にも起きないとは限らないことであるために、特に重大な出来事と認識されたことが推察される。他方で、意図的に不正が行われる場面として取り上げた化学プラントは、被験者の学生にとってほとんど直接的関連を持たず、化学プラントでの不正が被験者に危険(被害)をもたらす可能性が低い状況であったといえる。加えて、安全マニュアルの無視は「作業効率を上げるために仕方なく行った違反」であった。すなわち、安全マニュアルを遵守して安全を確保するか、手順を省略して作業効率を高めるか、というジレンマ状況であり、薬剤取り違えのように注意を怠らなければよいという単純な状況ではなかった。そして「作業効率を上げるため」という大義名分が、もっともらしい理由となって「手順書を無視して安全性を犠牲にする」ことを正当化する言い訳になったために、重大性の認識が比較的甘くなった可能性も考えられる。

Table2 各従属変数の平均値と標準偏差(N=83)

	蔓延性高		蔓延性低	
	倫理意識高 (n=24)	倫理意識低 (n=18)	倫理意識高 (n=22)	倫理意識低 (n=19)
<b>〈 事態の重大性認知 〉</b>				
薬剤取り違え	4.88(0.27)	4.42(0.46)	4.32(0.73)	4.5(0.67)
マニュアル無視	2.42(0.88)	2.39(0.70)	2.91(0.75)	2.21(0.79)
<b>〈 行為者への責任帰属 〉</b>				
薬剤取り違え	4.04(0.81)	3.67(1.03)	4.05(0.84)	4.05(0.91)
マニュアル無視	3.79(1.06)	3.5(1.04)	3.73(1.03)	3.68(0.89)
<b>〈 行為者への注意意図 〉</b>				
薬剤取り違え	3.96(0.91)	3.33(1.19)	4(0.82)	3.84(0.79)
マニュアル無視	3.46(1.14)	3.28(1.02)	3.68(1.09)	3.42(1.07)

( )内はSD

## 総合考察

本研究では、事態への「近さ」が重大性の過小評価を引き起こすことを明らかにすることを目的としていた。そして、「近さ」を示す側面として、①内集団性、および②不正の反復性(蔓延性)を取り上げ、それぞれに関して、不正場面の重大性認知に影響を及ぼすことについて検討した。

結果は、①自己にとって身近な人物が行った不正であるほど、この重大性を過小評価しやすく、また②不正が多くの人によって繰り返し行われるほど、重大な事態ととらえるようになることを示していた。加えて、個人がもともと持っている倫理意識の高さが事態の重大性認知に影響を持っていた。すなわち、③高い倫理意識を持つ人ほど、事態を重大ととらえるようになっていた。

さらに、④不正の種類も事態の重大性認知に対して効果を持っていた。すなわち、自己にとって身近な不正(パソコン・ソフトの違法コピー)であるほど、ささいなことであると認識するのに対し、反対に、被験者である学生にとってはなじみのない文脈での不正(病院での薬剤取り違えや化学プラントでの手順書無視)は重大視されていた。とりわけ、薬剤取り違えは重大であるととらえられていた。これは、人命に関わる病院での出来事であるため、特に重大な出来事として目に映ったと考えられる。

今後は、被験者を看護師にするなど、被験者と不正の文脈・種類のマッチングを考慮に入れて検討していく必要があるといえる。その上で、不正の反復性(蔓延性)によって、問題事象に対する慣れ・なじみの効果、すなわち、もともと重大な出来事で明らかな違反なのにもかかわらず時間経過にしたがって慣れてしまい、同じ出来事を見ても過小評価してしまう、という現象について検討していく必要があるといえる。

#### IV まとめ

本稿では、問題事象へ「近い」立場であるほど、組織における問題事象の重大性に関する直感的認識が甘くなることについて議論してきた。

まず、近年相次いで発生した組織不祥事の事例を概観し、現実において問題事象に関する重大性が過小評価される現象があることを指摘した。そして重大性の過小評価には、次の2つのタイプがあることを指摘した。一つは、①そもそも問題事象が起きた事実や情報を正確に把握していないために問題事象が見逃される場合である。そしてもう一つは、②問題事象が発生した事実を把握し、それが不正(違反)であることを知っていながらも「大丈夫だろう」と思い、ことの重大性を過小評価する場合である。本稿では、後者のタイプの過小評価に着目し、その心理メカニズムについて検討を行った。

本稿では、問題事象の評価に関して、事態に近い立場(当事者・関係者)であるほど、ことの重大さを過小評価するようになると考えた。そのために、事態への「近さ」の定義を行い、「近さ」がどのような心理状態をもたらすのかについて議論し、実証研究を行った。

実証研究は、事態に近い立場(当事者・関係者)であるほど、認識は甘くなりがちであることを示唆するものであった。すなわち、(a)身近な存在である内集団成員が行った不正行為であるほど、重大性を過小評価していた。加えて、(b)身近で危険度(リスク)の低い問題事象であるほど、そして(c)個人がもともと持っている倫理意識が低いほど、問題事象を些細なことであるととらえるようになっていた。さらに、(d)人命に関わるようなリスクの高い問題事象が繰り返し生じるほど、重大な事態であると認識することが示された。

先にも述べたように、問題事象についての重大性の認識は、その後の意思決定や行動を規定する機能を持っている。重大性の認識が甘ければ、問題事象への適切な対処もとられずそのまま放置され、結果としてより深刻な事態を招きかねない。本稿では、個人の内的要因、および対人・文脈レベルの要因が問題事象の重大性認知に関わっていることを検証した。今後は、組織が持つ価値・基準や組織風土、および組織内外の環境の変化などの組織的要因をも視野に入れ、重大性の過小評価を生じさせる条件を明らかにしていく必要があるだろう。

#### 引用文献

- 蘭千壽・河野哲也・松野良一・樺木靖夫 2002 倫理意識尺度の開発 防衛大学校紀要 84, 201-220.
- Crosby, F. 1982 *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press.
- 上則直子・古川久敬 1999 事態の深刻さの過小評価に関する研究—事態の当事者に関する情報の影響. 日本グループ・ダイナミクス学会第47回大会発表論文集, 142-143.
- Kaminori, N. & Furukawa, H. 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.
- Major, B. 1994 From social inequity to personal entitlement: The role of social comparisons, legitimacy appraisals, and group membership. *Advance in Experimental*

- Social Psychology*, 11, 439-443.
- Miceli, M.P. & Near, J.P. 1992 Situational variables affecting the whistle-blowing decision: A review of the literature. *Advance in Management Accounting*, 1, 109-139.
- 岡本浩一・今野裕之 2003 リスク・マネジメントの心理学 事故・事件から学ぶ 新曜社
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.R., & Sherif, C.W. 1961 *Intergroup conflict and co-operation. The Robbers cave experiment*. University of Okrahoma Book Exchange.
- Stapel, D.A. & Koomen, W. 1998 Interpretation versus reference framing: Assimilation and contrast effects in the organizational domain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (2), 132-148.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1983 Extentional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90, 293-315.
- 山内桂子・山内隆久 2000 医療事故 朝日新聞社