

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（Fig.2）。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。

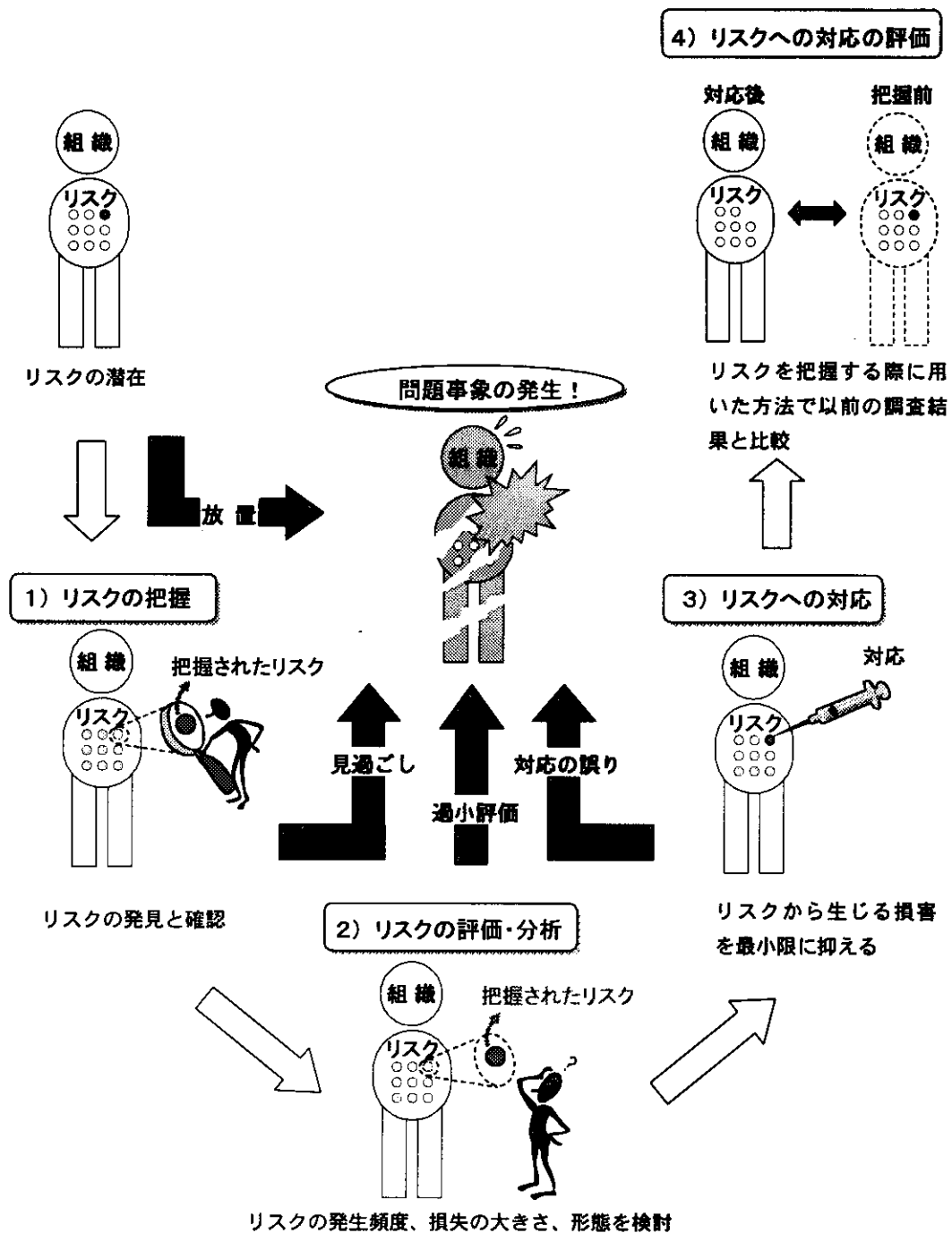


Fig.2 リスクマネジメントのプロセス

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。

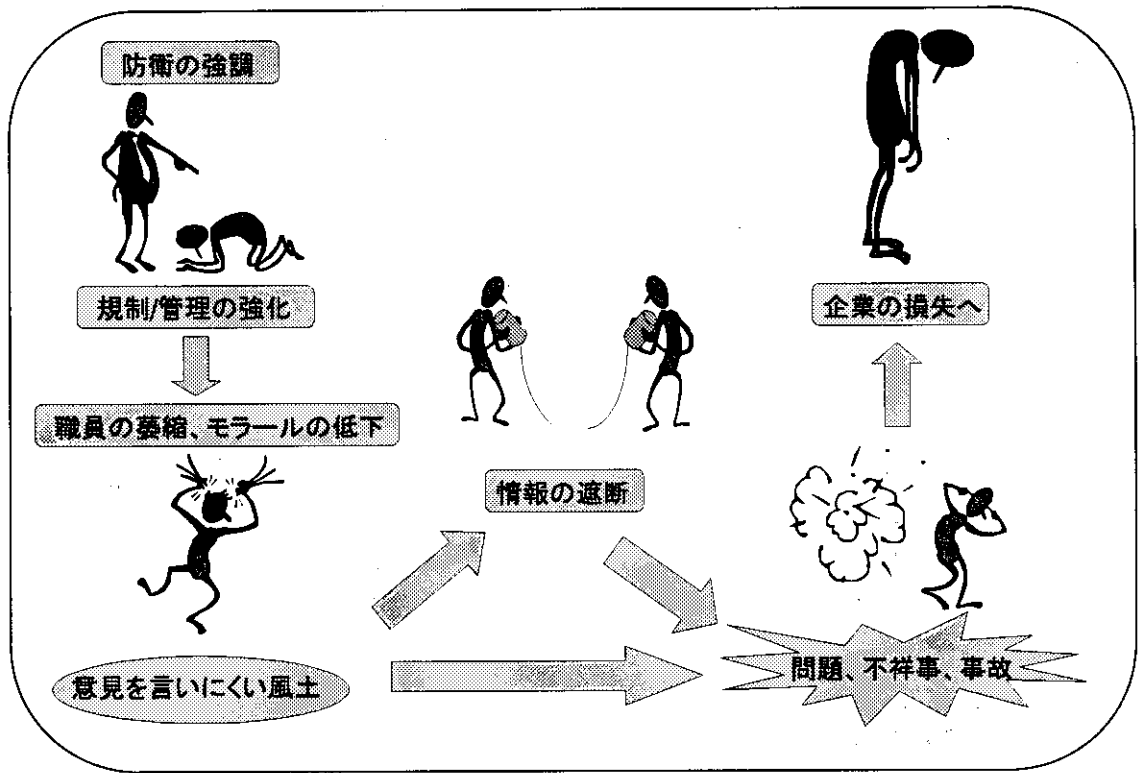


Fig. 3 組織防衛の視点

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。

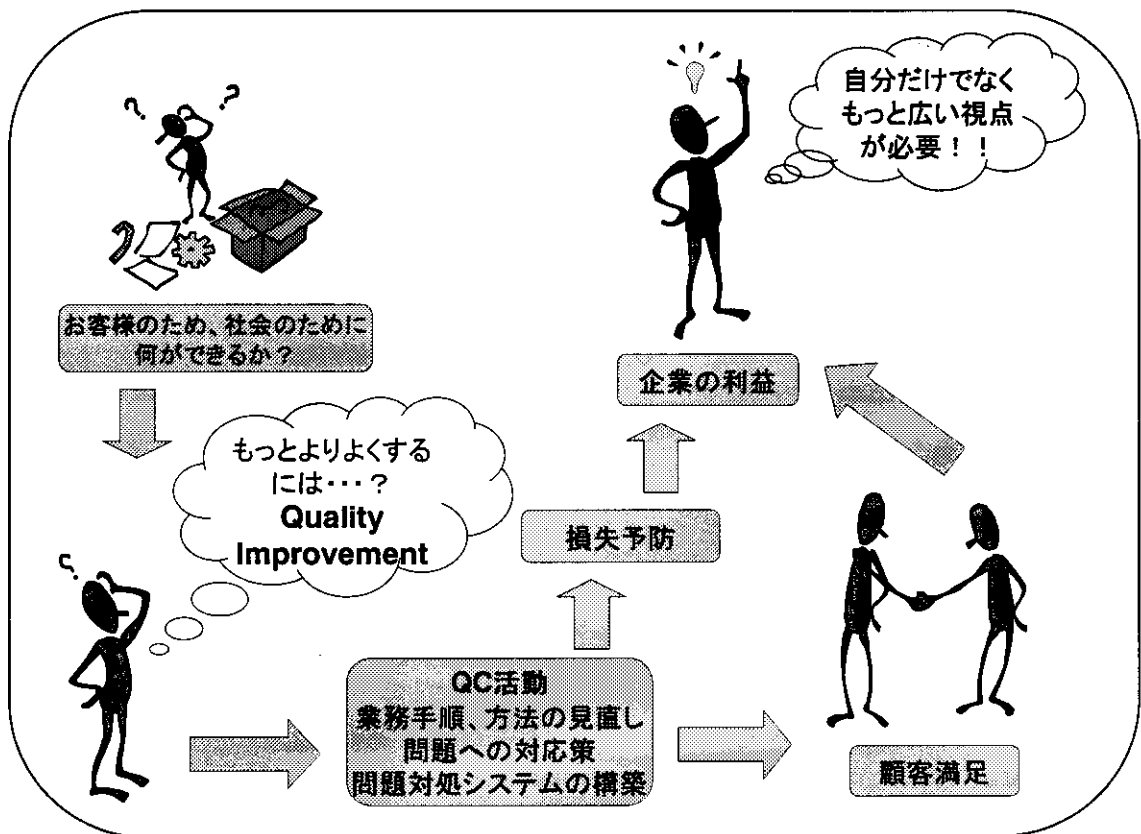


Fig. 4 顧客・社会の安全、満足提供の視点

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

野上 真 ・ 古川 久敬
(九州大学大学院人間環境学府) (九州大学大学院人間環境学研究院)

報告の概要

昨年度の研究報告（「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・古川,2003）では、工場従業員の安全意識を高める上で、リーダーの果たす役割について、組織風土及び組織の人事制度との関連で論じた。そして、以下の2つの仮説を導出した。

仮説1. 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、報酬行動）が従業員の安全意識に及ぼす正の効果は、管理者が仕事における安全の重要性を明確に示し、かつ安全を重んじる組織風土が従業員に認知されている場合に高くなるであろう。

仮説2. 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、報酬行動）が従業員の安全意識に及ぼす正の効果は、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であろう。

これらの仮説の検討を目的に質問紙調査が計画された。さらに予備調査として、工場内労働を業務とする企業の従業員を対象に、現場の管理者が職場の安全のためにこころがけている指導、そして、会社が従業員の安全行動や不安全行動に対して、どのようなインセンティブや懲罰を与えるか、という点について聞き取り調査を行った。その調査の結果を参考にモデルを再検討した結果、修正すべき点が見出された。

今年度の研究では、昨年度の研究モデルが、より工場労働現場の実態に即したものに修正された。そして修正モデルを検証するための質問項目が選定された。

仮説の再検討

予備調査の結果をもとに、昨年度の研究報告で提起された仮説の再検討を行う。

予備調査によって示唆された問題点は2つである。第一は、管理者による安全に関わる日常的指導の内容に関わる問題である。第二は、企業における人事システムの影響に関わる問題である。

管理者による安全に関わる日常的指導の内容について検討する。工場労働において、安全に仕事を行うこと自体が、上司による賞賛の対象となる可能性は、現実的に低いものと考えられる。安全に仕事を行うことは、職務上の最低限維持すべき「常態」であるため、そのことに対して何らかのフィードバックがなされる、というケースは少ないかもしれない。むしろ、事故を起こしてはならない、という職務上の要請がきわめて明確であるため、不安全な行動に対する懲罰の方が、フィードバックのケースとして想定されやすい。

以上の現実を鑑みれば、管理者による安全に関わる日常的指導の効果を論ずる上で、部下の安全行動に対する報酬行動に加え、部下の不安全行動に対する懲罰行動の効果を考慮する必要性が示唆される。管理者の報酬・懲罰が効果性を発揮するためには、それに先立つ評価・点検がきめ細かくなされていることが重要であることは、先行研究（Zohar,2002a）で示唆されている通りである。

また、従業員は、業務に必要な職能を十分に身につけた上で、ルーティン化された業務を遂行しているため、管理者の革新的リーダーシップのうち、安全のために新しい工夫を促進したり、今まで気付かれなかった仕事のやり方を部下に対して提示したりする行動がとられる余地は少ないものと考えられる。とはいえ、安全の実現に関するチームのビジョンや目標を示す、という行動や、仕事の割り振り等に際しての、部下に対する配慮といった行動を通じて、管理者が従業員の安全意識に影響を及ぼす可能性はある。

一方、企業の人事制度については、従業員の安全行動と昇給、昇進の関連性について、従業員が客観的な形で情報を得る可能性は低いので、本研究において説明変数として導入することは現実的ではないかもしれない。また、組織の人事システムに対する認知は、従業員個人のレベルでは、安全に関する組織風土に対する認知に反映される可能性がある。

以上の議論をまとめると、管理者による部下の安全行動・不安全行動に対する報酬・懲罰、安全に関する評価・点検、安全実現に関するビジョンの提示、安全のための部下に対する配慮は、部下の安全意識に影響をもたらすことが予想される。そして、その影響を仲介する組織要因として、安全に関する企業の組織風土が重要であると考えられる。

修正モデル

管理者の行動が、部下の安全に対する意識を高めるために重要なポイントは、2つ考えられる。

第一は、業務の能率や成果に比した場合の「安全の優先性」を、管理者が明確に示すことである。第二は、管理者が自ら示した「安全の優先」という方針に則って、部下に対して積極的な働きかけ（安全実現のための日常的指導）を行うことである。管理者による部下の安全行動・不安全行動に対する報酬・懲罰、安全に関する評価・点検、安全実現に関するビジョンの提示、安全のための部下に対する配慮といった行動は、後者に含まれる。

管理者の表明する安全の優先性は、それ自体、部下の安全意識にポジティブな影響をもたらしたり、また、安全に関わるリーダーの日常的な指導の効果を促進することが、過去の研究において示唆されてきた（Zohar,2002b, Hofmann et al.,2003）。しかし、なぜそうした結果が得られるかについては、必ずしも明確な説明はなされていない。

管理者の表明する安全の優先性が、部下の安全意識に及ぼす影響については、リーダーの方針は基本的にメンバーに受け入れられるものである、とする独自性クレジットの仮説を援用することによる説明が可能であろう。ただし、本研究で想定するような、リーダーとメンバーの対面性が高く、相互作用が頻繁になされるケースにおいては、リーダーは自らの方針を明らかにするだけでなく、日々の指導において、自らの提示した方針を実現すべくメンバーに積極的に働きかけることが重要になるものと考えられる（Antonakis & Atwater,2002）。例えば、Kirkpatrick & Locke(1996)は、リーダーがメンバーに対して影響力を行使する上で、言語的なビジョンの提示と、タスクに関する明確な指示は、ともに重要であることを示唆している。

さて、一般に、業務上の物理的危険が身近なものである職場、例えば工場労働現場において、管理者は役割上、安全の優先性を強調せざるをえないものと考えられる。極論すれば、職務倫理上、事故の危険を冒しても能率を追求するように、とは指導できない筈である。昨年度の研究報告では、管理者による安全の重要性の表明が、安全に関する日常的指導の効果にもたらす影響について仮説を提起したが、安全の優先性の表明が管理者の最低限果たすべき役割行動の一環であるとすれば、その効果を規定する日常的指導の影響を明らかにすることが、むしろ重要であるかもしれない。

管理者による安全の優先性の表明が、部下の安全に対する意識にポジティブな効果をもたらすには、それが管理者の「建前」ではなく「信念の表明」として部下に認知されることが重要であり、そのためには、管理者が自ら表明した安全の優先性に即応する指導を日常的に行っていることが必要とされるであろう。以上の議論から、本研究では次の仮説を提起する。

仮説1 管理者による安全の優先性の表明は、部下の安全意識にポジティブな効果をもたらすであろう。

仮説2 管理者による安全に関する日常的指導がなされているとき、管理者による安全の優先性の表明は、管理者の信念に基づくものである、という部下の認識を喚起し、部下の安全意識に一層ポジティブな影響をもたらすであろう。

管理者による安全に関する日常的指導（管理者による部下の安全行動・不安全行動に対する報酬・懲罰、安全に関する評価・点検、安全実現に関するビジョンの提示、安全のための部下に対する配慮）のうち、いずれの行動がリーダーの表明する安全の優先性の効果を際立たせるかについては、探索的に検討を行う。

安全に関するリーダーシップと組織風土の関連

リーダーが方針を明示していても、その内容が組織風土とそぐわない場合、方針明示はのぞましい結果をもたらさないことが予想される。ここでいう組織風土は、チームの風土ではなく、メンバーの認知する組織全体の風土を指す。

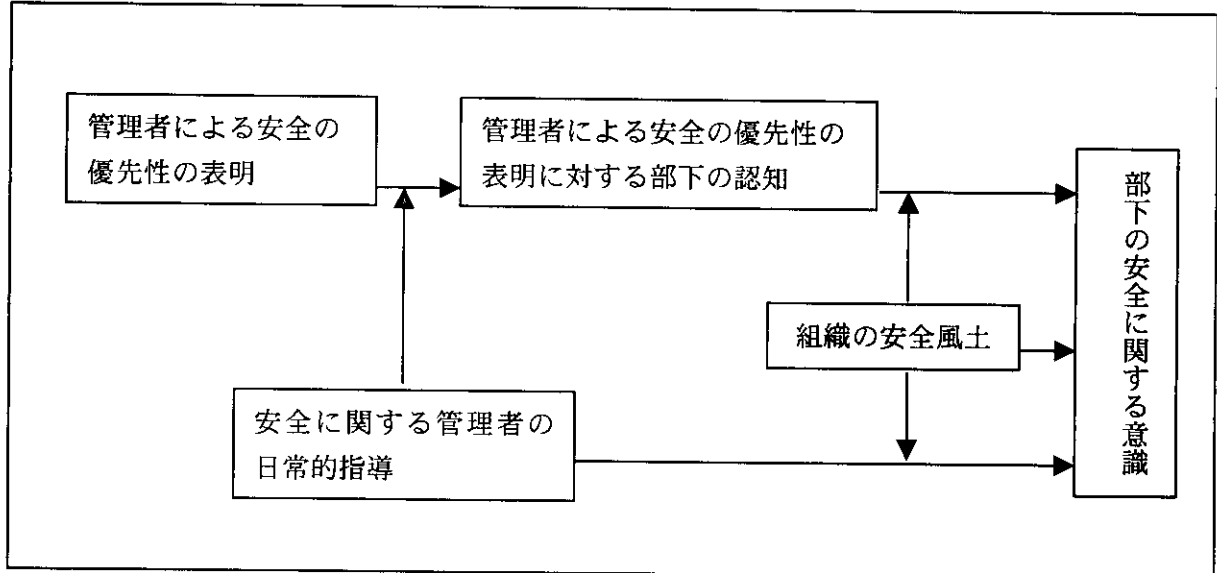
例えば、組織全体（ex.会社全体）について、安全にそれほどセンシティブではない風土がメンバーに認知されている状況において、チームのリーダーが「安全の重要さ」をことさらアピールしても、メンバーは「それはリーダー個人の意見である」としか認識しない可能性がある。さらに安全の実現のために様々な指導が行われたとしても、場合によっては過干渉とメンバーに受け止められる可能性がある。

逆に、組織全体について、安全な業務遂行をきわめて重視する組織風土がメンバーに認知されている場合、「安全第一」というリーダーの方針明示や、それに即応した指導は、メンバーの安全に対する意識にポジティブな効果をもたらしやすいことが予想される。以上の議論から、本研究では次の仮説を提起する。

仮説3 管理者による安全の優先性の表明と、安全に関する日常的指導の効果は、安全を重視する組織風土がメンバーに認知されている程度によって仲介されるであろう。

さて、メンバーの認知する安全重視の組織風土は、上の仮説で述べた仲介効果のほかに、メンバーの安全意識を高める主効果をもつものと予想される。その影響力については、リーダーシップ行動の効果との比較検討を行いたい。

本研究のモデル図



方法

質問紙法による。工場内労働を業務とする企業の従業員 100 名程度を対象に実施予定。管理者は現場監督者を想定。質問項目は以下の通り（詳細な文言は末尾資料参照）。

- ① 会社の安全風土尺度
5 項目 5 段階評定。Zohar(1980)の尺度を参考に作成。
- ② 管理者による安全の優先性の表明及び、これに対するメンバーの認知尺度
各 3 項目 5 段階評定。本研究で独自に作成。
- ③ 管理者による安全に関する日常的指導
13 項目 5 段階評定。管理者による部下の安全行動・不安全行動に対する報酬・懲罰、安全に関する評価・点検、安全実現に関するビジョンの提示、安全のための部下に対する配慮をそれぞれ測定する。
Zohar (2002b) の尺度を参考に作成。
- ④ 業務上の安全に関する意識と行動意欲
安全のための規則の重要性と、個人・組織にとっての安全の重要性に対する認識を問う項目（10 項目 5 段階評定）を独自に作成。また、Hofmann et al.(2003)を参考に、安全に業務を遂行する意欲を問う項目（12 項目 5 段階評定）を作成

引用文献

- Antonakis,J & Atwater,L. 2002 Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Hofmann,D.A, Morgeson,F.P. & Gerras,S.J. 2003 Climate as a moderator of relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 170-178.
- Kirkpatrick,S.A. & Locke,E.A. 1996 Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), 36-51.
- Zohar,D. 1980 Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 96-102.
- Zohar,D. 2002a Modifying supervisory practices to improve subunit safety: a leadership based intervention model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 156-163.
- Zohar,D. 2002b The effect of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75-92.

質問項目

フェイスシート

性別、会社での勤続年数、職位、最近のヒヤリハット体験の有無と内容

I. 会社の安全風土

以下の各項目について、実感にあてはまる程度を「全くそう思わない」から「非常に強くそう思う」までの5段階で評定

1. 会社は、忙しいときも安全に関する規則や手順を守ることを従業員に求めている
2. 会社では、仕事の能率や利益にもまして安全が重んじられている
3. 安全に関する規則や手順を忠実に守る従業員は、会社の中で信用を得る
4. 会社は、事故を防ぐための教育や研修に力を入れている
5. 会社では事故は深刻な事態であると考えられている

II. 管理者による安全の優先性の表明と部下の認知、管理者のリーダーシップ

直属の上司について問う。以下の各項目について、実感にあてはまる程度を「全くそう思わない」から「非常に強くそう思う」までの5段階で評定

1. 上司は、仕事における安全は、成果よりも優先すべきものであると強調する。
2. 上司は、能率の追求にもまして安全に関する規則や手順を守ることが重要であると強調する。
3. 上司は、事故の危険をおしてまで能率の追求をすべきでないことを強調する
4. 上司は、安全に関する規則や手順を守らない部下には厳しく注意する
5. 上司は、安全に関する規則に部下が違反すると、部下への監視を強める
6. 上司は、安全に関する規則や手順を忠実に守る部下をほめる
7. 上司は、安全に関する規則や手順を忠実に守る部下に信頼を寄せる
8. 上司は、部下が安全に仕事をしているかチェックしている
9. 上司は、部下が不安全な仕事のしかたをしていると、目ざとく見つける
10. 上司は、部下が安全に仕事を出来ているかどうか批評する
11. 上司は、部下の仕事の仕方に不安全なところがあれば指摘する
12. 上司は、安全に関するチームの理想像を明確にもっている
13. 上司は、安全の実現に関するチームの目標を具体的に示す
14. 上司は、部下一人あたりの仕事量が過重にならないよう、スケジュールを調整する
15. 上司は、事故の防止に関する部下の提案や意見を真剣にきく
16. 上司は、事故を防止するためにどうすればいいか、部下と話し合う
17. 上司は、仕事における安全を、本当に最優先すべきものであると考えている
18. 上司は、安全に関する規則や手順を守ることを、本当に最優先すべきであると考えている
19. 上司は、事故の危険をおしてまで能率を追求すべきでないと、本心から考えている

Ⅲ. 部下の安全意識

本人が以下の各項目について、強く思っている程度を「全くそう思わない」から「非常に強く思う」までの5段階で評定

1. 仕事における能率と安全は両立できる
2. 安全に関する規則や手順を守ることは、仕事の能率をさまたげない
3. 仕事における安全は、能率にもまして重要である
4. 安全に関する規則や手順を守ることは重要である
5. 事故が職場や個人にもたらす損害は重大である
6. 従業員一人あたりの仕事量が多すぎる
7. 仕事が忙しくて、まわりに目を向けるゆとりがない
8. 上司から、安全の重要性について強調されると、うるさく感じることもある
9. 上司から、安全に関する規則や手順を守ることの重要性を強調されると、うるさく感じることもある
10. 上司から、事故が職場や個人にもたらす損害の重大さを強調されると、うるさく感じることもある

Ⅳ. 部下の自発的安全行動への意欲

本人が以下の各行動を意識的に行っている程度を、「全く行っていない」から「いつも行っている」までの5段階で評定

1. 常に安全に留意して仕事をする
2. 忙しいときでも、安全に関する規則や手順を守る
3. 自分より経験の浅いメンバーに、安全な仕事のやり方を指導すること
4. 同僚と、安全な仕事のやり方について教え合うこと
5. 職場での安全推進活動に参加すること
6. 職場での事故防止のため、積極的に意見を述べる
7. 同僚が安全に関心をもつよう、はたらきかける
8. 自分の仕事をしながらも、同僚が危険な状況におかれていないか、気を配る
9. 安全に関する規則や手順を守らない同僚を見つけたら注意すること
10. 安全に関するミーティングをしっかりと聞いて、規則や手順の変更などの情報を聞きもらさない
11. 安全に関する規則や手順を改善しようとしてみる
12. より安全な仕事のやり方を工夫すること

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

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. 問題事象発覚後の組織の危機管理

組織が社会に対して損害を与えることがないように、組織内で問題を発見し、解決していくことが重要であることは言うまでもない。しかし、一方である程度の確率で、組織が社会に対し損害を与えてしまうという想定のもと、その際の対応について備えておくことも必要である。何故なら、問題事象が発覚した後の組織の対応次第で、社会に与える損害および組織にとっての損失を最小限に止めることも可能であるからである。Pearson& Clair(1998)は、組織の危機管理 (Crisis Management) に関する先行研究のレビューを通して、組織の危機管理の成果は、成功である場合も失敗である場合もあることを導いている。

本研究では、問題事象発覚後から、組織が核となる活動を再開、もしくは通常レベルに復帰させるまでの組織の危機管理に焦点をあてる。そして危機管理に関して、具体的な事例を分析することにより、その基本的な危機管理プロセスを明らかにしていく。さらに、危機管理プロセスにおける判断や行動の生起、およびその成果に影響を与えている心理的メカニズムに関して検討を試みる。

なお、本研究における「問題事象の発覚」とは、組織が社会に対して損害を与える可能性または、既に損害を与えていることを組織の成員が認知することとする。また、危機管理における成果の成功の程度を①社会に対する損害を最小限に止めること、②組織および利害関係者の資産を守ること、の2つの点により判断することとする。

組織が社会に対して損害を与える問題事象には様々なケースがある。本研究では組織にとって製品に関わる組織の危機状態である「リコール」の事例に着目した。企業は万一、危険な製品を市場に出してしまった場合に、可能な限り迅速に消費者や流通経路からその製品を引き上げる必要がある。このように危険な製品や欠陥製品を回収することで事故の発生や損害の拡大を防止する企業活動をリコールという。企業は日々、市場に大量の製品やサービスを供給する存在である。したがってリコールという事態はどの企業も、想定しておくべき危機状態のひとつであると考えられる。

本研究で扱うリコールに関する基本的な危機管理プロセスは Fig.1 のようになる。まず、第1ステップでは、組織が社会に損害を与えたこと、または損害を与える危険性が高いことを組織が認知する。そしてそれに対する初期対応を行う。第2ステップでは、組織としてリコールすべきか否かの判断がなされる。そしてリコールすることになれば、リコールの準備に取りかかる。第3ステップでは、製品に関する危険性とリコールに関する告知を社会に行う。そしてリコールを実施する。第4ステップでは、回収を終了させる。そして通常の業務オペレーションに復帰する。

この危機管理プロセスは、組織が危機的な状態に陥ることを知らせる情報や出来事の入力によって開始する。そしてその危機管理の成果は、社会に対する損害を最小限に抑えることに成功した程度、組織と利害関係者の資産を守ることができた程度により成功度が評価される。

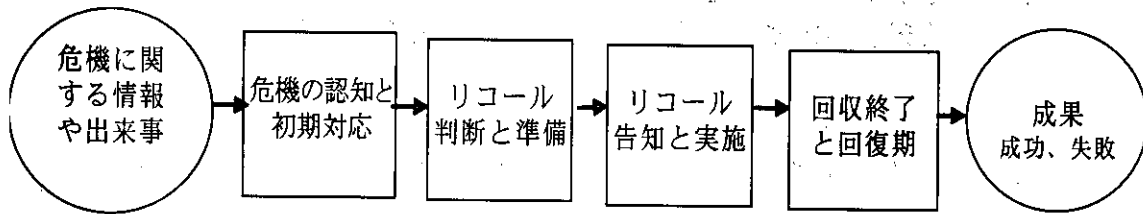


Fig.1 リコールに関する危機管理プロセス

本研究では、2000年に発覚したリコールに関わる3つの事例である「参天製薬異物混入事件」、「雪印乳業集団食中毒事件」、「三菱自動車リコール隠蔽事件」を取り上げ、危機管理プロセスを構成する判断や行動を検討する。そして、先に示した4つのステップにおける判断や行動の生起に影響を与えたと予測される心理的メカニズムと、社会からの組織に対する評価に影響を与えたと予測される心理的メカニズムについて検討し、仮説を生成することを本研究の目的とする。

2. 第1ステップ 危機の認知と初期対応

組織は、ある出来事や情報を契機に、組織が社会に損害を与えている、もしくは与える可能性があることを認知する。まず、3つの事例に関して組織が危機状態にあることを直接的に認知させるきっかけとなった情報や出来事、およびそれに対する初期対応を整理した (Table 1)。

Table 1 危機の認知と初期対応

	参天製薬異物混入事件	雪印乳業食中毒事件	三菱自動車リコール隠蔽事件
危機状態を認知する出来事	企業脅迫を目的とした犯人から異物の入った目薬と現金2千万円を要求する脅迫文が届く (6/14午前)	消費者から3人の子どもが食中毒症状を起こした旨の最初の苦情の電話を受ける (6/27)	内部告発をうけて運輸省が三菱自動車に立ち入り検査 (7/5, 6)
初期対応	すぐに社長に報告。警察に通報、午後リコール対応チームの立ち上げ (6/14)	西日本支社内で3件の苦情を確認。保健所の立ち入り検査を受け、29日以降の大阪工場の生産ライン停止と出荷の自粛を決定 (6/28)	クレームの2重管理について隠蔽しようとするが、隠しきれずに発覚 (7/5, 6)

また、Table 1を参考に、第1ステップ「危機の認知と初期対応」の判断と行動プロセスをまとめると Fig.2 のようになる。

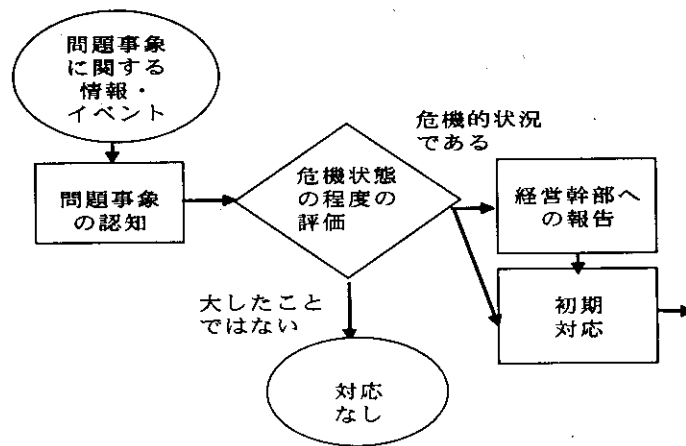


Fig.2 「危機の認知と初期対応」の判断と行動プロセス

Table 1 より、組織が危機状態を認知する出来事は、組織外部からの組織への通告であることがわかる。しかし、その根本となっている問題が、参天製薬のケースのように外部にあり、組織側に過失がないことが明らかなもの（問題の根源は脅迫犯人である）と、組織内部に過失があると予測される場合がある。この問題自体の責任所在の違いは、その後の組織の危機管理行動に大きく影響を与えることが予測される。組織は、自組織に過失がない問題事象に対しては、客観的に問題の内容を判断し、世間に公開することに積極的であると考えられる。しかし、問題が自組織の過失に起因している可能性が高いと予測される場合は、組織を防衛するために不利な情報は公開しないでおきたいという心理が働くものと予測される。

事例では、自組織に過失のない「参天製薬異物混入事件」では、問題事象に対して迅速で積極的な問題解決に向けた対応が見られる。しかし、「雪印乳業食中毒事件」では、対応開始に時間がかかっており、「三菱自動車リコール隠し事件」では、初期対応においてさらなる隠蔽工作があったことが後に明らかになっている。

仮説 1 問題の根源が自組織の過失にあると予測される場合は、外部に過失がある場合に比べ、情報の隠蔽が起りやすく、情報公開に対して組織防衛的な姿勢をとる傾向があるであろう。

次に、「雪印乳業食中毒事件」では、問題事象が発覚しているにも関わらず、その事態に対する評価を過小評価したために、その後の対応が遅れていると考えられる。ここでは、問題事象に対する過小評価の心理的メカニズムが影響を与えていると考えられる。

仮説 2 問題事象を認知しても、それに対する危機状態の程度に関する評価が過小になされれば、組織は迅速な初期対応をすることができないであろう。

また、組織が危機状態にあることを知らせる情報を受け取る組織成員は、「お客様相談室」のようなサービスの窓口の成員であったり、組織の最前線で働く組織成員であったりとさまざまな部署の組織成員である可能性がある。したがって、問題事象を認知した組織成員が経営幹部や関係者に迅速かつ適切に報告することも、危機管理の初期対応においては重要である。

これには、経営幹部と組織成員の日頃のコミュニケーション風土が影響を与えられられる。つまり、日頃からオープンなコミュニケーション風土があれば、問題事象を認知した組織成員が非常に重大な危機であると評価できない場合でも、報告がなされると予測される。反対に、一般

成員と経営幹部の間、または経営幹部の間が権威を過度に重んじたものであり、コミュニケーションが閉ざされていれば、報告が遮断される可能性が高まる。「雪印食中毒事件」では、6月28日に札幌で株主総会があり、西日本支社から札幌にいた役員に保健所からの自主回収指示に関する連絡が入っていた。しかし、社長にこの危機的事態が知らされたのは、既に製品回収が開始された29日の午前9時15分であった（朝日新聞 2000/7/2 朝刊）。

仮説3 オープンなコミュニケーション風土は、経営幹部への迅速な報告を促すであろう。特に、組織成員が重大な危機的状態であると確信できない場合に、オープンなコミュニケーション風土の効果は明確となるであろう。

3. 第2ステップ リコール判断と準備

次にリコールすべきか否かの組織的な判断が行われる。リコールすべきという判断を下した場合は、リコールに備えた準備、関係省庁などへの報告、取引先などの利害関係者への連絡などを行う必要がある。リコールの判断と準備のステップをより詳細なプロセスに表すと、Fig.3 のようになる。

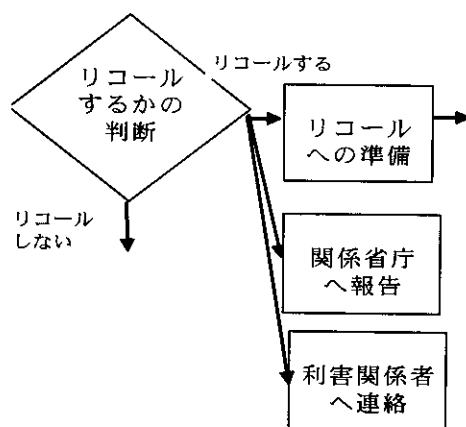


Fig.3 リコール判断と準備に関するプロセス

また、3つの事例においてリコールの判断がどのようになされたかを検討するため、リコールに関する判断の主体性と、関連行政機関との関係についてまとめた (Table2)。

Table 2 リコール判断の主体性と行政との関係

	参天製薬異物混入事件	雪印乳業食中毒事件	三菱自動車リコール隠蔽事件
リコールに関する判断の主体性	犯人と接触できなかったことを受け、リコールを決定(6/15)	大阪市保険所が製造、販売の自肅と自主回収を雪印に指示(6/28)。翌日、雪印が回収を決定(6/29 午前)	運輸省の立ち入り検査の結果、クレーム隠しを認めるかたちでリコールを検討開始
行政との関係	厚生省、大阪府、石川県にリコール決定を報告(6/15)	保健所は雪印に自主回収と社告を要求。しかし、雪印は社告を出すことを拒む	運輸省に9件、53万2千台のリコールを届け出(7/26)。追加のリコールなど11件、20万台を届出(8/22)

リコールの判断には、リコールをした場合と、リコールをしなかった場合のコスト計算が働くものと考えられる。リコールをした場合は、その製品を回収することによる損失、回収を公開した際の企業の製品への評価低下、株価への影響などが懸念されるであろう。しかし、組織の姿勢が評価され、評判を向上させる可能性もある。一方で、リコールしなかった場合は、その製品が顧客に与える損害によるリスク、リコールしなかったという選択に対する社会的な批判などが懸念されるであろう。しかしリコールに関わるコストを負担せずにすむ可能性がある。そして最悪のシナリオは、リコールしないという決定をしたにも関わらず、外圧でリコールをせざるを得なくなり、組織は評判を落とし、回収コストも負うという事態であろう。これらのコスト認知に基づく判断には、実際の金銭的な金額としての見積もりとしてのコストも影響を与えるが、心理的な見積もりによるコストの側面も強いと考えられる。従ってそれぞれのコストに対する心理的な見積もりは、日頃からの「組織の社会貢献に関する意識」や、「利益至上主義意識」などが影響を与えられられる。

仮説4 リコールを行うかの判断は、「リコールを行った場合」と「リコールを行わなかった場合」のコスト認知により規定されるであろう。そして日頃、「組織の社会貢献に関する意識」を持っていれば、リコールを選択する可能性が高くなるであろう。また、日頃「利益至上主義意識」を持っていれば、なんとかリコールをまぬがれたいと考え、判断を先延ばしにする、またはリコールをしないことを選択する可能性が高くなるであろう。

次に Table 2 を見ると、「雪印食中毒事件」がリコールに関する判断が遅い典型的な事例であると考えられる。雪印は保健所による原因が特定されない状況で自主回収するリスクを考えたため、回収が遅れたと説明している（朝日新聞 2000/7/3 夕刊）。また大阪市は、原因が明確でなかったため強制的に回収する権限がないと当初は判断し、雪印側に自主回収と社告を出すことを再三促したが、雪印が動かなかつたと記者会見で述べている（朝日新聞 2000/6/30 朝刊）。

このように、例え個人的にはリコールすべきであると判断される事態であっても、リコールの判断主体が不明確である場合、すべての関係者が受身となり、最終的に組織がリコールの決定を下すまでに時間がかかると考えられる。これは、判断することで負のコストに対する責任を負うような判断については、判断の主体となることを避けたいという個人の心理メカニズムが働いているものと予測される。

仮説5 判断を下す役割の人が明確でない場合、リコールに関するもののように、不明確なリスクに対して責任を負うような判断は組織成員を受身の姿勢にし、組織的な判断を下すのに時間を要するであろう。

4. 第3ステップ リコール告知と実施

リコールが必要であると判断した後、リコールに関わる告知を行い、一般消費者に製品の危険性と回収を行うことについて知らせる必要がある。リコールの告知時における組織の対応は、マスコミによって多くの人に影響を与えるため、組織のその後の評判に大きく影響を与えることが予測される。まず、3つの事例について、リコールに関わる告知が行われた時期と、その主体および内容を整理した (Table 3)。

Table 3 リコールの告知

	参天製薬異物混入事件	雪印乳業食中毒事件	三菱自動車リコール隠蔽事件
リコールの告知時期	6/15 19:00 社長記者会見	6/29 16:00 大阪市環境保健局が最初の記者会見。6/29 21:45 雪印西日本支社が記者会見	7/18 クレーム隠蔽に関して品質技術本部長が会見。7/26 社長による記者会見
告知内容	事件の概要と、全国の薬局から24品目、250万個の一般用医薬を回収すると発表	回収が遅れたことに対する追求への対応。30万バック回収を告知	リコール隠しに対する追求への対応に終始。9件、53万2千台のリコールを発表。
実施体制	6/15 全国の薬局から店頭撤去を開始。6/17店頭からの製品撤去完了	6/29朝から自主回収開始	

Table 3からわかるように、リコールの告知のための記者会見が、マスコミからの追求の場になるケースがあることが明らかである。雪印乳業は、回収が遅れた原因について追求されることになる。三菱自動車は、リコールの隠蔽があったのか否かについて追求を受けている。一方、参天製薬の場合は、事件の経緯についての説明と、「万が一の事態を未然に防ぐため」(朝日新聞2000/6/16 朝刊)にリコールを決定したという参天製薬のメッセージが主体となっている。

このように、リコールの決定に至るまでの過程において、組織が社会に対する企業責任を果たしていないと予測される要因が存在する場合、リコールの告知を目的とした記者会見において、組織の社会的責任に関する追求に焦点が集まると考えられる。雪印の場合は、先に大阪市が記者会見を開いており、それに伴い仕方なく雪印が記者会見を行ったものという印象を与える可能性の高い告知時期であった。三菱自動車の場合は、その記者会見の席上で、社長は当初、「意図的なリコール隠しはなかったが、クレーム情報隠しはあった」という説明をしたが、最終的には同席していた担当部長の話からリコール隠しがあった事実が判明してしまった (日本経済新聞2000/7/27 朝刊)。

このような事例から、マスコミや一般の消費者が、組織が社会的責任を果たしていないという予測をする源泉となる要因として、「問題事象を認知してから、回収決定、告知までにかかった時間の長さに対する知覚」と「情報公開に関するオープンさの知覚」があると考えられる。

仮説6 リコールの判断までにかかった時間が長いと判断される時、企業の信頼性に対する評価は低下するであろう。

仮説7 自らの過失責任を減じようとする釈明は、企業に対する責任追及をエスカレーションさせるであろう。そして組織の信頼性に対する評価は低下するであろう。

5. 第4ステップ 回収終了と回復

組織は、製品の回収を実施し、迅速に回収を終了させることを目指してリコール活動を行う。そして生産や販売を早期に再開する、もしくは平常時のレベルに回復させることを目指す。

参天製薬の場合、リコールを発表した2日後に店頭からの製品撤去を完了させた。さらに、その後、異物の混入などの犯罪から自社製品を守るための新しいパッケージを決め、6月28日に生産再開、7月4日に全国の薬局、薬店での販売再開を果たしている。

雪印乳業に関しては、8月3日に厚生省が大阪工場を除く20工場に安全宣言を出し、生産を再開した。しかしその後、大樹工場の脱脂粉乳から毒素が検出され、大樹工場は生産を停止した。そして10月13日、56日ぶりに大樹工場の生産が再開される。しかし、大阪工場は閉鎖された。

このように組織にとって製品の生産と販売の再開は危機管理によって果たすべき目的のひとつである。しかし、組織が危機管理の過程で信頼を失ってしまった場合、そのことから派生する売上の減少は組織に大きなダメージをもたらす。さらに行政処分や訴訟を抱えることで、実質的な売上や、評判の面でもダメージを受ける。このように、組織が危機管理をうまく行えずに評判を落とした場合、危機状況前の通常水準に組織のコアとなる活動を回復させるのは困難を伴う。

6. 組織の危機管理の成果について

本研究では、組織の危機管理に関する成果の成功の程度を①社会に対する損害を最小限に止めること、②組織および利害関係者の資産を守ること、の2つの点により判断することとする。

まず、社会に対する損害を最小限に止めることに関しては、参天製薬の場合、被害者は無く完全に成功したと言える。雪印乳業の場合、死者1人を含む1万3420人の食中毒発症者を出した。これは完全に失敗である。三菱自動車の場合、リコール隠蔽事件そのものが原因で、熊本で人身事故が発生(6/20)し、2人が2週間のけがを負っている。

次に、組織および、利害関係者の資産を守ることに関しては、参天製薬の場合、生産再開を早期に実現し、その積極的な公表の姿勢が評価されたと考えられる。実際に販売を再開した7月4日の株価は、事件前の株価よりも高くなった。

雪印乳業に関しては、大阪工場は閉鎖された。また多くの契約販売店などが休廃業に追い込まれた。2001年3月期の決算において、雪印乳業は前期比の33.5%減の3615億円となり、70年代から維持していた売上高首位の座から転落した(朝日新聞2001/5/23朝刊)。

三菱自動車は、2001年3月期の決算において売上高は前期比1.7%減の3兆2767億円、国内の売上台数は8万6千台減の50万7千台となった。このような売上高の減少の一因として、リコール隠蔽事件による信頼の喪失が考えられる(朝日新聞2001/5/18夕刊)。

総合的に検証すると、参天製薬は危機管理によって、外部に損害を与えず、かつ企業の損害も最小限に食い止めることができたと評価できる。雪印乳業と三菱自動車はその危機管理の過程において組織に対する信頼を喪失させ、その後の組織の活動に大きな負の影響をもたらした。特に雪印乳業は、被害者を拡大させたという最悪の結果となった。

7. 組織の危機管理の成功を規定する心理的メカニズム

本研究では、組織の危機管理プロセスを基に実際の事例に対する分析を行った。そして、ステップ1「危機の認知と初期対応」とステップ2「リコール判断と準備」における組織成員の判断や行動の生起に影響を与えたと推測される心理的メカニズムについて検討し、仮説を生成した。さらにステップ3「リコール告知と実施」では、マスコミや一般消費者の組織に対する信頼性に関する評価にかかわる心理的メカニズムについての仮説を提示した。

まず、第1ステップ「危機の認知と初期対応」における「危機状態の程度の評価」には、「事態の過小評価」の心理メカニズムが影響を与え、さらに「経営幹部への報告」には、日常の組織の「コミュニケーション風土」が影響すると予測される。また自組織に過失がある場合は、「初期対応」において「組織防衛」の心理メカニズムが影響すると考えられる。

次に、第2ステップ「リコール判断と準備」における「リコールするか判断」には、成員の「組織の社会貢献に関する意識」と「利益至上主義意識」が、リコールした場合としない場合のコスト認知に影響を与え、最終的な判断結果に影響をもたらすと予測できる。さらに、リコールに関わる判断は、不確実なコストに対する責任を伴うという性質がある。したがって、多くの個人にとっては積極的に関わりたくない判断のひとつであると考えられる。ゆえに、リコールにかかわる判断を誰が下すべきかが明確でない場合、自己防衛の心理が働き、組織的な判断を下すのに時間を要するものと予測される。

第3ステップ「リコール告知と実施」では、主にマスコミや一般消費者の組織に対する評価に影響を与える心理的メカニズムに関して検討した。そして「リコール判断までにかかった時間の知覚」と「情報公開に関するオープンさの知覚」が、「組織が社会的責任を果たしているかについての評価」に影響を与え、その後の「組織の信頼性への評価」を規定することを予測した。

以上の分析を踏まえ、危機管理プロセス全体を評価してみると、ステップ1「危機の認知と初期対応」とステップ2「リコール判断と準備」における組織の判断や行動が、その後のステップにおける環境要因を既定し、最終的な成果に強く影響を与えたと考えられる。

また、この2つのステップにおける成員の判断や行動の生起には、前述したように心理的メカニズムが大きな影響を与えていると予測される。さらに、ステップ1とステップ2においては、時間的に切迫した判断や対応を迫られるケースが多い。したがって、合理的な判断が困難になり、背後にある心理的メカニズムの影響を直接的に受ける可能性も高いと考えられる。

つまり、危機管理の初期過程における判断や行動が、その後の危機管理の過程における環境要因を規定し、最終的な成果を規定することが示唆される。従ってその初期過程の判断や行動に影響を与える心理メカニズムを解明することは、組織が危機管理の初期過程において、合理的な判断や適切な行動を生起することへの一助となると考える。今後は、本研究で事例分析を通じて生成した仮説を実証的に解明し、危機管理の判断や行動の生起において組織が陥りがちな誤りを明らかにしていく予定である。