

組織文化と倫理

日本技術士会CPD中央講座

2009/05/16

NPO 科学技術倫理フォーラム
鳥羽瀬 孝臣 (技術士:建設部門)
(E-mail) ttobase@tea.ocn.ne.jp

01

T.TOBASE

講演の狙い

企業不祥事は後を絶たないが、
その背景にある組織文化(風土)に着目する。
企業(組織)が社会から信頼されるためには、
「良い組織風土」と「個人の倫理」が両輪とならねばならない。

= 骨子 =

- 企業の不正・不祥事
- 集団の心理メカニズム
- 逸脱の日常化
- 企業の社会的責任

02

多発する企業の不正・不祥事(最近の事例)

2007.06 ミートホープ・ミンチ偽装

10 建材の耐火性能偽装

11 船場吉兆・産地偽装

2008.01 古紙配合率偽装

05 鋼管データ偽装

07 ウナギ産地偽装

09 汚染米の食用転売

03

不正・不祥事発生のお3つのパターン

私利私欲によるもの(ワンマンオーナー企業にしばしばみられる)

会社や株主の利益のために、ジレンマ(悪いことと認識しながら…)の中で犯してしまうもの

会社の面子のために、組織の失敗を取り繕い虚偽を犯してしまうもの

04

不正・不祥事発生の3つのパターン

	私利私欲	会社の利益	会社の面子
ミートホープ・ミンチ偽装			
建材会社・耐火性偽装			
船場吉兆・産地偽装			
製紙会社・古紙配合率偽装			
鉄鋼会社・鋼管データ偽装感			
食品会社・ウナギ産地偽装			
食品会社・汚染米転売			
三菱自動車・リコール隠し			

個人企業 ←

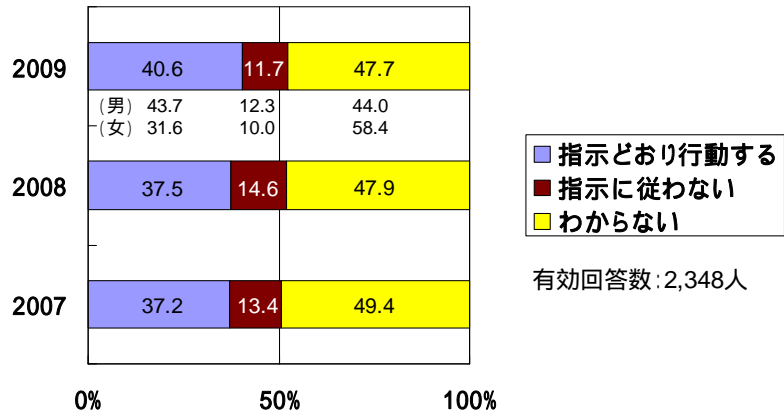
→ 大企業

05

2009年度 新入社員意識調査

(財)日本生産性本部 2009.4.22公表

【質問】上司から、会社のためにはなるが、自分の良心に反する手段で仕事を進めるよう指示されました。このとき、あなたはどのようにしますか？



06

不正・不祥事の多くは組織文化(風土)の問題

私利私欲によるもの(ワンマンオーナー企業にしばしばみられる)

会社や株主の利益のために、ジレンマ(悪いことと認識しながら・・・)の中で犯してしまうもの

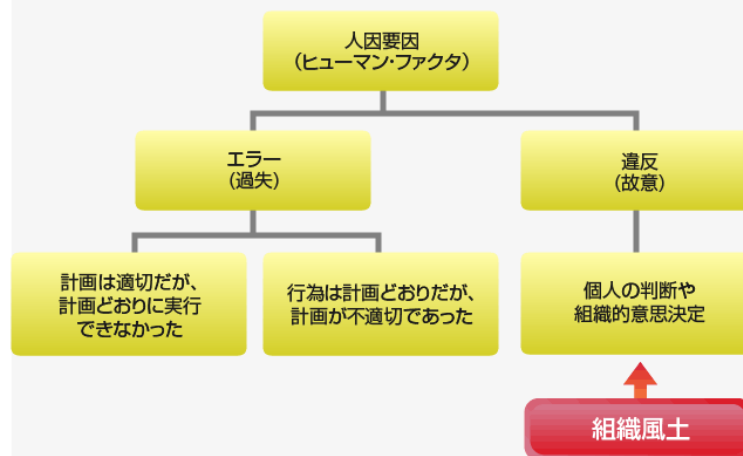
会社の面子のために、組織の失敗を取り繕い虚偽を犯してしまうもの

組織文化(風土)の問題

07

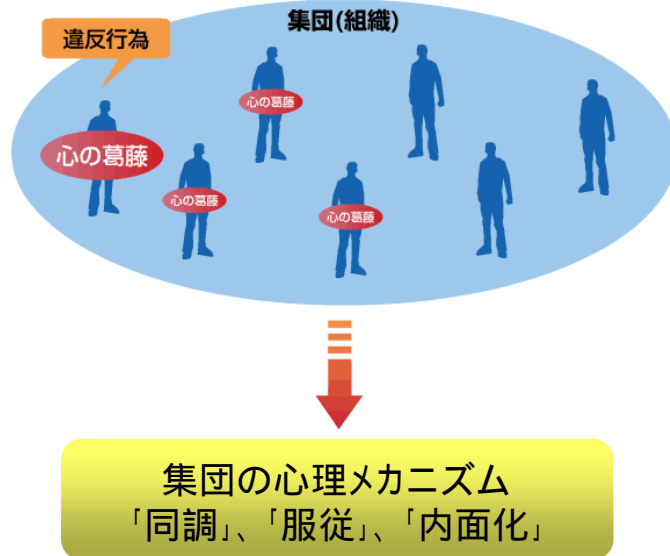
人的要因と組織風土

企業組織などで起きる事故や不祥事は、さまざまな要因が関係している。
特に「人的要因」に着目する。



08

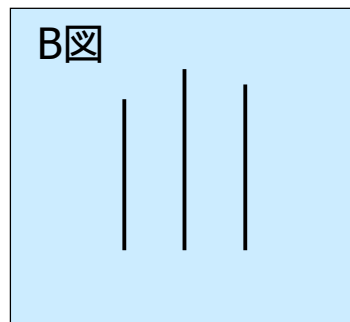
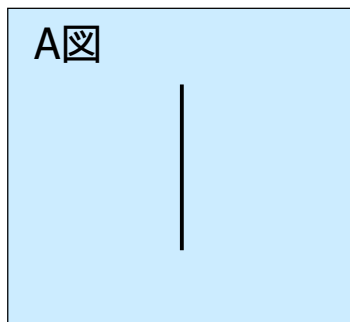
集団の心理メカニズム



09

Aschの実験(1955)

(問い)A図とB図を見てください。A図の線の長さと同じものはB図の中でどれですか？



10

Aschの実験(1955)

- Aschの実験では、被験者(実験に参加する人)が8人用意されているが、本当の被験者は1人だけで、他の7人は実験に協力するサクラである。
- 全員に、2枚の絵(A図とB図)を見せて、「A図の線と同じ長さのものは、B図で何番ですか？」と質問する。
- これを何回か繰り返し、最初は全員間違わないが、何回か目に、7人のサクラがわざと間違えた答えを言うのである。1人の本当の被験者が答えるのは後ろから2番目である。6人のサクラが堂々と間違えて答えた後に、自分の番が回ってくる。この状態でどれくらいの人が正しい答えを言えるだろうか？



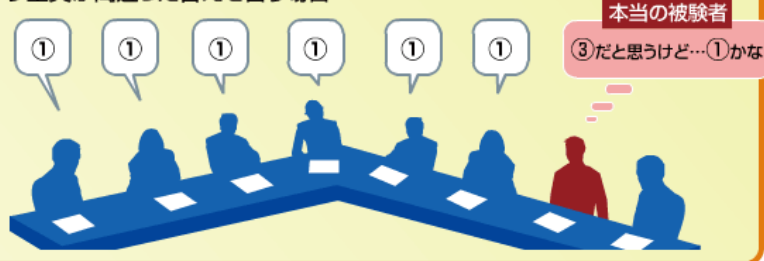
[参考文献] 岡本浩一、「無責任の構造」、PHP新書

11

(解説) Aschの実験(1955)

- Aschの実験では、被験者の正解率は**65%**であった。
- サクラがいなくて一人でこの実験をやった場合の正解率は**95%**である。
- つまり、**30%**の人がサクラの影響を受けて間違った答えを言う。
- ただし、影響を受けたといっても、被験者に強制するものは何もなく、被験者は自らの判断で答えている。強制力はなくとも自らの判断で他人に従ってしまう、これが「同調」である。

サクラ全員が間違った答えを言う場合



[参考文献] 岡本浩一、「無責任の構造」、PHP新書

12

首都圏5大学による大生意識調査

【問い】日常生活でまわりの空気を読むことは重要か？

- とても重要である(52%)
- やや重要である(38%)

【問い】自分自身について、どのように思うか？

- まわりから自分だけが浮きたくない(72%)
- 人前で失敗することはとても怖い(60%)

他人の目を意識することは、客観的視点で考えるという点で大切である。
 しかし、それが過剰になると、自ら正しいと信じることを行う自律的精神が歪められるおそれがある。
 「空気を読む」ことは必要であるが、「空気に流されない」ことが大事である。

13

空気の読み過ぎ 社会を萎縮させる同調圧力

【新聞記事の抜粋】

子供たちのいじめは、みんなが空気を読みすぎること
 で生じるストレスのはけ口を特定の人間に向けてること
 で起きている。こうしたストレスや重圧は、子供に限った
 問題ではない。

空気を壊してはならないという風潮が進めば、社会の
 なかで同調圧力が強まり、社会そのものが萎縮してし
 まうだけである。

14

(解説) Aschの実験(1955)

- Aschは別の実験で、サクラの中に一人だけ正しい答えを言うようにすると、被験者の正解率は大幅に向上して90%となった。
- つまり、周りに一人でも、自分と同じ考えの人がいることが分かったら、自信をもって正しい答えが言えるようになるのである。

サクラの中で一人が正解を言う場合



[参考文献] 岡本浩一、「無責任の構造」、PHP新書

15

同調の心理メカニズム

集団内部において、自分の意見が他のメンバーと異なる状況において、

心理的に孤立無援の場合 → 「同調」が起きやすい

物理的に孤立無援であっても、
心理的に味方が存在する場合 → 「同調」が起きにくい

↑
心理的実在

… 宗教(聖書)
倫理規範(倫理綱領)

16

倫理綱領

日本技術士会 (1999年3月9日理事会改訂)

技術士は、**公衆の安全、健康および福利の最優先**を念頭に置き、その使命、社会的地位、および職責を自覚し、日頃から専門技術の研鑽に励み、つねに中立・公正を心掛け、選ばれた専門技術者としての自負を持ち、本要綱の実践に努め行動する。

1. 品位の保持
2. 専門技術の権威
3. 中立公正の堅持
4. 業務の報酬
5. 明確な契約
6. 秘密の保持
7. 公正、自由な競争
8. 相互の信頼
9. 広告の制限
10. 他の専門家等との協力

公衆とは？ (public=公衆、公共)

➢ 技術が及ぼす影響を受けるにもかかわらず、そのことについて、無知で無力の状態に置かれている人びと。

➢ 技術の不確実性に起因して、影響を受ける可能性のある不特定多数の人びと。

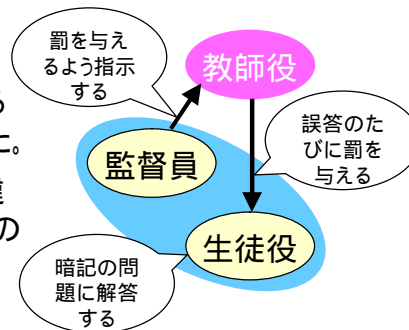
17

Milgramの実験(1963)

「罰が暗記学習に有効かどうかを調べる研究」という名目で、実験に参加する教師役と生徒役が一般から募集された。

実験は、「生徒役が暗記の解答を間違えると教師役は生徒役に電気ショックの罰を与え、誤答の度に電気ショックのレベルを上げる」というものである。

しかし、電気ショックは偽物で、生徒役は演技をしている。つまり、実験の本当の被験者は教師役である。教師役が電気ショックのスイッチを押すと生徒役は演技で悲鳴を上げた。



電気ショックのレベル

微弱～軽微～強い～
強烈～極度～危険～

× ×

Milgramの実験(1963)

教師役が電気ショックのスイッチを押すのをためらうと、監督員は教師役に向かって次のように言う。

実験を続けてください。

あなたが続けることが実験には必要なのです。

あなたが続けることがどうしても必要なのです。

続ける以外に選択はないのです。



スイッチを押すことを強制された教師役は、最後の××のレベルまでスイッチを押し続けることができたでしょうか？

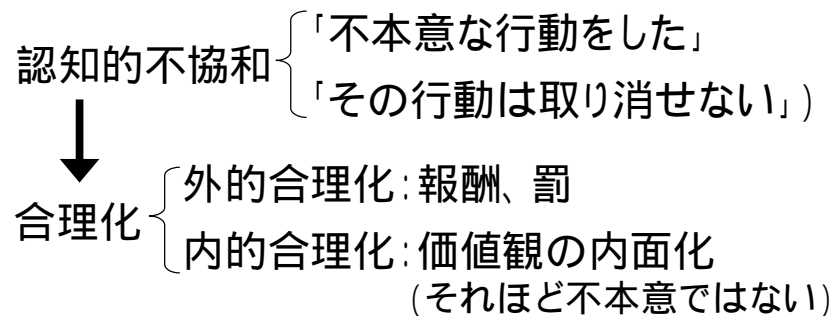
(解説) Milgramの実験(1963)

- 実験結果は、被験者の **65%** が最後までスイッチを押した。
- 人は、自分の意思に反しても、強制力(権威)に対して服従しやすい傾向を持つ。
- Milgramの実験の狙いは、第二次世界大戦でドイツ・ナチスがユダヤ人に対する大量殺戮(ホロコースト)が何故起きたのか、その心理学的状況を再現しようとしたものであった。

「服従」から「内面化」へ

服従によって行動するうちに、やがて不本意な行為の背景にある価値観を自分のものにしてしまう 内面化

「服従」による行動



[参考文献] 岡本浩一、「無責任の構造」、PHP新書

21

認知的不協和

組織内で不正を発見して、それを是正するための問題提起をしても、その問題解決への動きが起こらず、逆に、圧迫を受けたり無視された場合には、心の中で、「正しい問題提起をした」と「組織には受け容れられない」との間で認知的不協和が起きる。

- 「正しい問題提起をした」の認知が勝る
組織を改革する原動力となる。
ただし、その自己主張は、次第に意固地で盲目的になる場合もあるので注意が必要。
- 「組織には受け容れられない」の認知が勝る
「無責任体質」を内面化することになる。

[参考文献] 岡本浩一、「無責任の構造」、PHP新書

22

無責任体質

「無責任体質」の価値観を内面化させた人

- 「建前ばかり言っている、利益が出ないで会社が潰れてしまっはしかたがないじゃないか…」
- 「この程度の許認可違反はどこでもやっているよ…」
等々

価値観を内面化させた人の態度は、最初からそう考えている人よりも、頑強で感情的になることが多い。なぜなら、認知的不協和を解消するには、自分の心の中に残っている良心の声を抑え込むために、その反対のことを頑強に主張せざるを得ないからである。

逸脱の日常化

- 技術的な設計基準から外れた状態(逸脱状態)は、危険な領域にある。
- しかし、逸脱状態にあっても、取り合えず問題がないことが分かると、そのリスクは「受容可能な範囲にある」と順応し、逸脱状態が“日常化”する。
- 逸脱が日常化すると、「まだ大丈夫だろう」などと勝手に思い込み、徐々に逸脱を拡大させ、ついには大事故に至る。

破れ窓理論 (Broken Window Theory)

1982 George L. Kelling、James Q. Wilson

治安が悪化するまでには次のような経過をたどる。

- 建物の窓が壊れているのを放置すると、それが「誰も当該地域に対し関心を払っていない」というサインとなり、犯罪を起こしやすい環境を作り出す。
- ゴミのポイ捨てなどの軽犯罪が起きるようになる。
- 住民のモラルが低下して、地域の振興、安全確保に協力しなくなる。それがさらに環境を悪化させる。
- 凶悪犯罪を含めた犯罪が多発するようになる。

したがって、治安を回復させるには、

- 一見無害であったり、軽微な秩序違反行為でも取り締まる(ごみはきちんと分類して捨てるなど)。
- 警察職員による徒歩パトロールや交通違反の取り締まりを強化する。
- 地域社会は警察職員に協力し、秩序の維持に努力する。

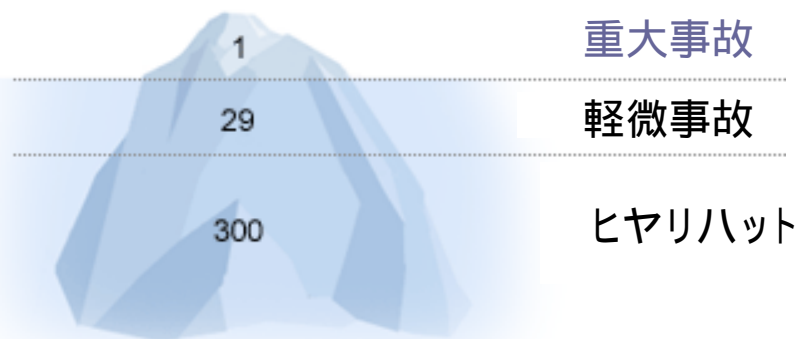
ニューヨークの犯罪対策(ゼロ・トレランス(不寛容)政策)の理論的根拠となる。

職場の些細なルール違反を放置することが組織心理に影響を及ぼし、いつかルール違反の常態化を招き、重大事象を引きこす可能性がある。

[参考文献] Wikipedia

25

ハインリッヒの法則



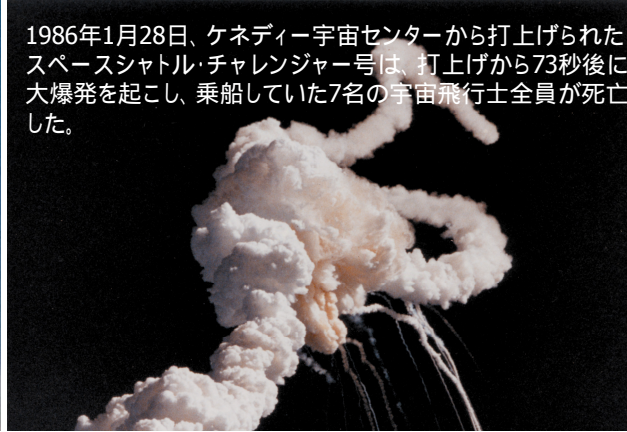
冰山(大きな失敗)は海面下に巨塊(小さな失敗)が隠れている
ハインリッヒの法則: 仕事における失敗の発生確率は 1:29:300

26

スペースシャトル・チャレンジャー号事故



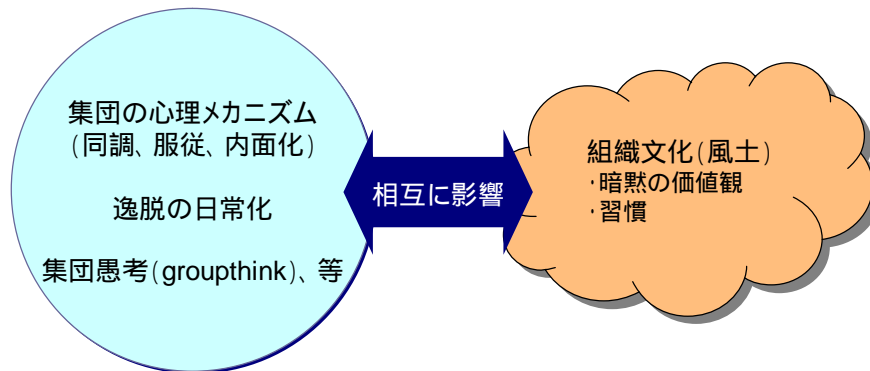
1986年1月28日、ケネディー宇宙センターから打上げられたスペースシャトル・チャレンジャー号は、打上げから73秒後に大爆発を起こし、乗船していた7名の宇宙飛行士全員が死亡した。



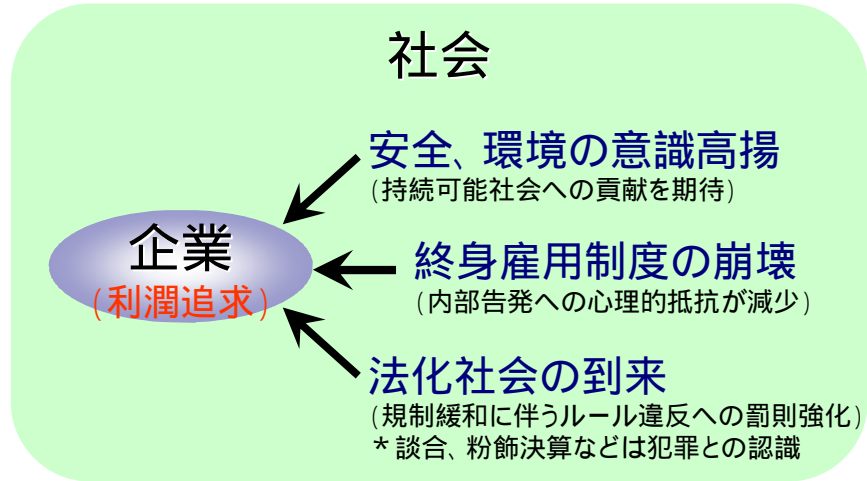
NASAを含めた関係者は、当初よりO-リングの密閉に問題があることを認識していたが、事故前には24回の打上げに成功していた。その理由として、固体ロケットブースターの接合部には2箇所にO-リングが設置されており、バックアップが取れていると考えていた。つまり、O-リングの問題は、受け容れ可能なリスクと考えていた。

「今まで大丈夫だった」から「今回も大丈夫だろう」という認識 **逸脱の日常化**

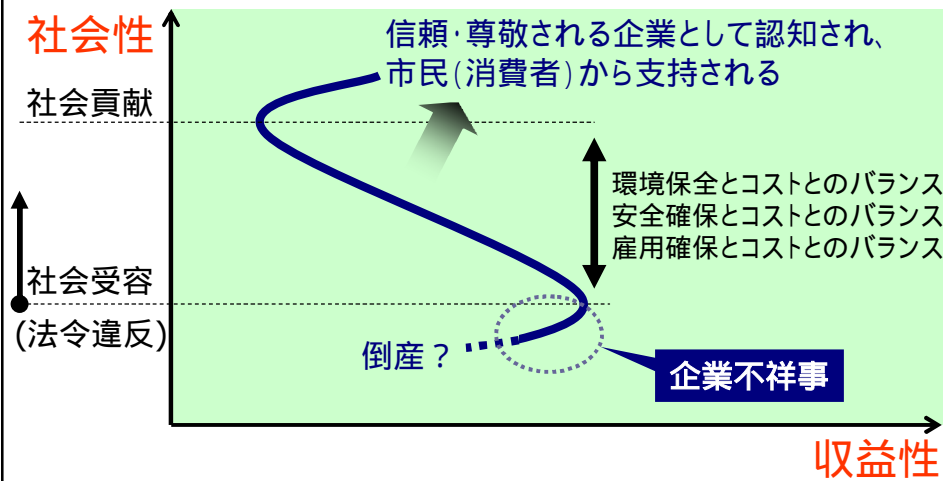
組織文化(風土)に影響を及ぼし合う要素



企業を取り巻く社会環境の変化



企業の収益性と社会性



倫理規範(企業理念、倫理綱領)の公表と浸透

企業が、市民(消費者)から信頼・尊敬されるために…

倫理規範の公表と浸透

- 企業に向けられる社会的要請に対する応答方針の宣言
社会との契約
- 倫理規範に込められた価値観をトップが繰り返し発信
悪しき「同調」を防ぐための心理的存在として機能
(より良い組織風土に向けて)

倫理規範の3つの要点

- 公衆安全の最優先
- 持続可能社会に向けた環境配慮
- 誠実性

31

内部告発(whistle-blowing)

企業不祥事のほとんどは、
内部告発で明るみになる

32

内部告発の是非

内部告発:「企業(組織)内部の不正を外部に公表する」という意味

内部告発を肯定する立場

企業(組織)は何かしらの公益に寄与することで社会的存在意義があるとの前提に立てば、企業(組織)の反社会的な行為を発見した際にそれを止めさせるための内部告発は社会正義に適う。

内部告発を否定する立場

企業(組織)は人によって成り立っており、構成員の相互信頼が存立のための必須要件である。もし、自ら所属して報酬を得ている組織が不正に関わっているとしたら、それを正すために組織内部で行動すべきである。雇用されて報酬を得る状態を続けながら、密告めいた形で自らの所属組織を内部告発するのは、矛盾や裏切りが必然的に伴う。仮に、それが公益に適うものであったとしても、人としてもっとも大切にすべき相互信頼に反した行為である。

33

人の本性と企業倫理

高樹 のぶ子(毎日新聞,時代の風,2002.10.27)

企業不祥事が起きると、経営陣がマスコミの前にずらりと頭を下げ、謝罪する。この場合の「責任をとる」とは「辞める」とこととほぼ同義だ。そのたび「詰め腹」という言葉を思い出す。(中略)

このような公開詰め腹を見せられるたび、組織の人間はこう思う。「ああ、あれが自分でなくて良かった!」。「どうか自分の在任中は、自分の守備範囲内ではトラブルが起きませんように!」と。(中略)

これが組織人の本音であり本性である。誰がこの本音を非難できるだろう。そしてこれこそ隠蔽の根源なのだ。決して個人としての邪悪な欲望の問題ではない。隠蔽の本質は、保身という、最も人間的な本能に根ざしているのである。

もしも組織の一部で不正が行われているのを知り、組織の責任者に報告した者が、その愛社精神を褒められれば別だ。いつか大禍となりうる芽を未然に摘み取った功労者として扱われるならば、状況は全く違って来るだろう。

組織内の人間が、不正を最高責任者に報告するのを、密告ではなく愛社精神の発露として称揚されるのと同様に、自ら不祥事を公表し、反省し、修正した組織の責任者をマスコミは叩いてはならない。暴かれた不祥事と、自発的に申告修正した不祥事とは、別の扱いを受けるべきだ。

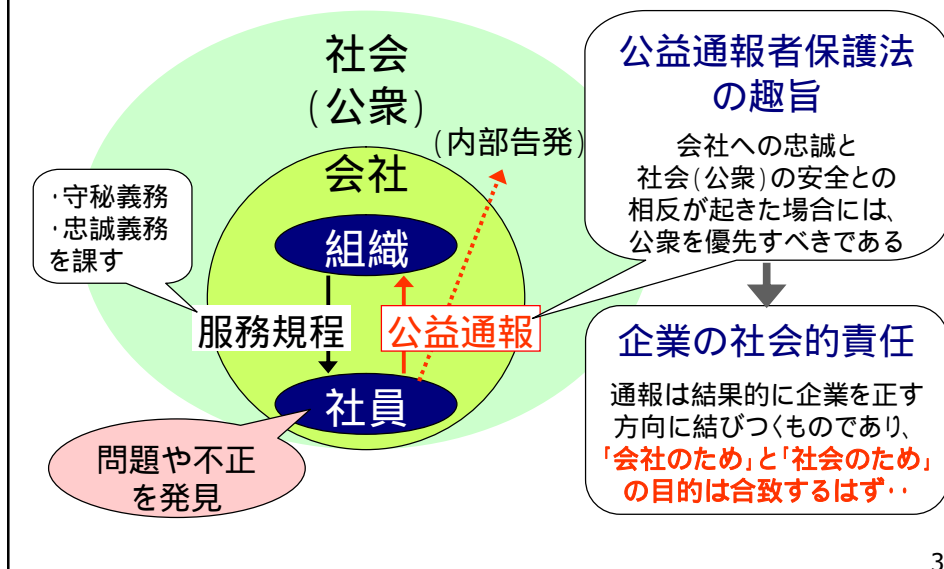
34

公益通報と内部告発

要素	公益通報	内部告発
通報対象事実	「国民の生命、身体、財産その他利益の保護に関わる法律」で刑罰の対象とされている法違反行為	通報者が「不正」と思うものは何でも対象となる。
通報先	企業内部 ↓ 監督官庁 ↓ マスコミ等 保護要件が厳しくなる	組織の了解を得ないで外部(監督官庁、マスコミ等)へ通報
通報者	労働者のみ (経営者や取引先業者は含まれない)	内部関係者
通報者の保護	「公益通報者保護法(2006年4月施行)」に基づき、要件に適合する場合には、通報者は保護される。(解雇の無効、不利益な取り扱いの禁止)	公益確保の目的が認められれば、一般法理として、通報者は保護される。(報復としての解雇などは、権力の濫用で無効とされる)
効用	組織の一部の不正行為には有効。組織ぐるみや組織トップが関与する不正行為に対して有効性に疑問?	企業不祥事として報道される事件の多くは匿名による内部告発によるものとされている。社会正義?

35

会社のためか？ 社会のためか？



36

原子力学会倫理規定

2005年11月25日第477回理事会改訂承認

前文 憲章 行動の手引

…

情報の公開

5-2. 原子力の安全に係る情報は、適切かつ積極的に公開する。会員は、情報の意図的隠蔽は社会との良好な関係を破壊することを認識し、たとえその情報が自分自身や所属する組織に不利であっても積極的な公開に努める。また、所属する組織が情報公開の手順を定めていない場合は、会員は、適切な公開が可能となるように手順の制定を組織に働きかける。

守秘義務と情報公開

5-3. 会員は、公衆の安全上必要不可欠な情報については、所属する組織にその情報を速やかに公開するように働きかけるとともに、必要やむを得ない場合は、たとえ守秘義務違反に係る情報であってもその情報を開示する等により、公衆の安全の確保を優先させる。

37

まとめ

企業が、市民(消費者)から信頼・尊敬されるために…

“集団の心理メカニズム”や“逸脱の日常化”と、組織文化(風土)は相互に影響を及ぼしあうことを認識し、

「良い組織風土」を醸成するとともに、「個人の倫理」が発露できる組織にしなければならない。

「良い組織風土」は、倫理規範の公表と浸透が鍵。

「個人の倫理」は、“自律性”と“普遍性”(企業の論理よりも公衆の安全を優先する)に基づき、社内で問題を発見したときに、見て見ぬ振りをするのではなく、声を上げる勇気が必要。

38