

講演 3

コンプライアンス問題への社会心理学の貢献

東洋英和女学院大学 人間科学部教授 岡本 浩一



コーディネータ それでは、岡本浩一先生を紹介いたします。岡本浩一先生は1976年に東京大学の理科一類ですから、普通、そのまま素直に上がりますと工学部というところに進学されるのです。要するに、理一で入学されて、これは教養課程ですので、専門学部に入学者の時に、途中、理一から工学部に行かれる方だったのですけれども、東京大学の文学部の第四類の社会心理学の専修のところへ進学されています。卒業は文学部のご卒業になっています。

そのまますぐに大学院の社会学の専修課程の修士を卒業、そして博士課程を卒業になられて、1985年に東京大学文学部の助手になられています。そして、1988年に東洋英和女学院大学の講師になられ、1989年には東洋英和女学院大学の助教授にご就任になりました。そして、1990年、東京大学から社会学博士をいただきまして、それ以降、1993年から1994年にオレゴン大学にフルブライトの奨学金で留学されて、助教授で、アメリカで1年間授業を担当されました。そして、1999年から2001年、2年間、カーネギーメロン大学というところで大学院の博士学位の審査委員をアメリカも含めて われわれ日本の大学もそうですけれども、博士を出す時に、学内だけではなくて必ず学外の方も場合によってはお願いする。岡本先生はカーネギーメロン大学で博士を出されるときには呼ばれると出かけていかれる。そんな仕事もされています。1997年に東洋英和女学院大学の人間科学部の教授になられ、2010年に東洋英和女学院大学の社会技術研究所長になられています。

こういう職歴の方です。これ以外に2011年、九州電力株式会社の第三者委員会の委員をなされ、珍しいところで、どんなことをやったのかと思いますが、2010年に財団法人日本相撲協会のガバナンスの整備に関する独立委員会の委員。2005年に国土交通省、ヒューマンエラー、これは交通事故ですね。こういう事故防止対策のアドバイザー。2003年から2007年に現在一番問題になっている内閣府の原子力委員会の専門委員。2002年に経産省の大臣官房、東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員。さらに、2001年から2006年まで独立行政法人科学技術振興事業団の社会技術研究システム社会心理学研究のグループリーダー。このような、原子力問題を含めて、さらに相撲協会も含めて、これから夏場所がありますけれども、そういうことも随分なされていらっしゃる、いろいろな経歴をおもちの方です。こうした中から社会心理学を含めて、どのようにこの問題を考えていったらいいかということのお話がいただけると思いますので、大変おもしろいと思います。先生を紹介します。ぜひよろしく願いいたします。

岡本 では、よろしく願いいたします。

きょうは社会技術研究の話をしようと思ってまいりました。社会技術研究というのは、直接的にはJCO事故が起こった後に、あれの事故報告書の後ろ3分の1は基本的に私が書いたのですが、ああいうことが起こらないための心理学的、社会学的研究をしたいという国の要望があって、2001年から国のほうに研究所をつくったわけです。研究所の立ち上げから最初の5年間、私が基本的にやらせていただくということがかわってきたわけです。

その中で発達したものの一つが、きょうメインのテーマにしている組織風土の測定の技術です。九州電力のいわゆるやらせメールの問題が起こったときに、その測定をしまして、組織風土は良好だという記者会見をしたら、えらいたたかれました。

(シート3)社会技術研究の生い立ち。そういう生い立ちですので、当初、その研究システムは原子力研究所、今の原子力研究機構ですけれども、そこに置いておりました。

(シート4)そこでは、ほかの工学的な研究もいたしましたけれども、社会技術的な研究は基本的に4つのブロックに分けてやるということにいたしました。これは一応、論理があるわけです。

意思決定は、JCO事故も含めて、それからたとえば三菱自工の問題とか、いろいろときちんと調べましたけれども、ほとんどの不祥事が、実は意思決定を会議でやって、場合によっては国に提出する議事録から当該の部分を除くということで行われている。ですから、意思決定というものがあって起こるものが大半なのだろう。

意思決定も二重になっていて、一つは会議。これは、会議の規則だとか慣行が悪いと暴走するわけですけれども、それ以外にいわゆる根回しとか電話で決めておいて、会議ではさらっとやってしまう。これを私は懇談と言っているわけですけれども、その二つのものをとりあえず分けて考える必要があるだろう。

それから、組織風土の問題。それから、予防員として職業的自尊心。これは高邁な転職感というか、そのようなものがあると比較的コンプライアンスの問題は発生しにくいのかという観点の問題です。

それから、内部告発が起こるまでほっておくことは本当はよろしくないのですが、最後のとりでが、結局、内部告発で、いろいろなことが起こったとき、内部告発すら起こらないということになりますと、本当に事故が起こってしまいます。

JCO事故の場合がそうでした。あれは1993年から後は、いつあの事故が起こってもまったく不思議ではない工程で作業がなされていたわけです。実際に起こったのは1999年9月でしたけれども、6年間、内部告発が一度もなかったということもあの事故が起こってしまった一つの要因になっているわけです。そうだとすると、たとえば内部告発というものも積極的にマネージする対象になるのではないかというのが私の発想です。

(シート5)先に、こういう発想に基づいてすでに世に出している著書がこれだけあります。これだけのものを3年でつくりましたので、かなり大変でございました。特に上のほうは私の名前が頭に出ておりますけれども、実際には若い研究者が専任の研究者としてこの研究をしてつく

った研究書で、どれも英語にして世界に出してもトップクラスの内容になっているとっております。

(シート6) これは先ほど紹介したアプローチの区分けですけれども、その内容はここで、それぞれこのアプローチに従って本の区分けができています。

(シート7) きょうは、組織風土の話の本題でいたしますけれども、そのほかについても、さわりだけ少しお話しして脚注にかえたいと思っております。

まず、さきほど申しましたように、企業の不祥事は意思決定で起こっているということです。これは、やはり会議で決まっていることがほとんどです。議事録から除外する場合があります。それから、秘密会議が行われるとか、前例にしないというとき。前例にしないことを会議で決めてはいけないのです。ですけれども、そういう当たり前のことがよくわかっていないような人もずいぶんいるわけです。あるいは、それが会社の慣行になっている場合もあります。それから、根回しをする。根回しをしておいて、詳しい言及は会議の際には避けるというようなことをする。

それから、いわゆる上の人が「聞かなかった」ことにする。これは日本では大変多いのです。私は、こういう検証を企業の責任者に対してするときも、聞かなかったことにしたら、その瞬間、あなたが決めたことになりましたということをいつも申しております。これは、要するにたとえばやくざだと、親分はこいつを殺したいのだなと思って、二番目ぐらいの人が気をきかせてそいつを殺しに行く。親分は「何もそんな指示はしてへん。『あいつも大変やな、子どもも小さいし』とただけや」とかということ言うわけですけれども、そういうことは基本的にいけないわけです。ところが、たとえばちょっとした事故報告とか、本格的にリコールの対象にすべきかどうか微妙な線の事故報告とかが入ったときに、ちょっと留保して報告を聞かなかったことにすることが日本の企業では少なくともこれまでは間々あって、それはやはり実は意思決定をしたことになるということが価値観として浸透していかないと、この問題はなくなれないと思っております。

(シート8) そのほかに、どうもわれわれは会議をすれば安全だと思っている面があるのです。そうではないです。たとえば心理学で、リスクシフトという現象がわかっている、危険をはらんでいる意思決定を一人でやる場合と集団で行う場合に、どちらのほうが危険な判断をするかということを実験した分野があるのです。80年代に研究の結果が出ておまして、人間は集団で意思決定をしたほうが危険な決定をする。ですから、集団で、あるいは会議で意思決定をするから賢明だという保証はまったくないのです。会議で意思決定をするということの唯一の意味は、責任を共有する、道義的、法的責任を共有することだけにしかほとんどなくて、意思決定の内容そのものは、実は少人数でやったほうが高度な意思決定ができる場合のほうが多いわけです。ですから、そのことを一つ念頭に置いておかないといけない。

そうすると、特に日本の会議のことを申しますと、たとえば発言抑圧的な文化があるわけです。誰かが質問しようとしていると、にらんで質問を抑制するとか、また日本の場合は、黙っていた

らとりあえず反対ではないのだとみなす慣行があります。これはいけません。外国の学会などで不愉快そうな顔をしてじっと黙っていると、決めてしまう前に必ず議長がおまえはいいのか、さっきから黙っているけれども、賛成でいいのかと念を押します。日本の場合はゆずって黙っていてくれると感謝して、これで通してしまうということがあるので、そういうことも実はそういう文化の中で起こっている。

また物理的な条件として、たとえば席の配列をどうするのかということがあります。たとえば席が指定で 'seniority' の順番にばっと決まっていて、若い人などは物が言えない雰囲気がかんちんちんできています。シーティングアレンジメントは会議に影響します、投票をどうするのか。ひとつの方法は、碁石を手元に黒と白と置かせておいて箱を回すというのがあります。そうすると、時間をかけなくとも無記名投票をすることもできるわけです。

それ以外に、アメリカ、日本もコンピューター会議が増えてきました。コンピューター会議は、進行や発言傾向が通常と異なってきます。全般的に言葉がかなりはっきりになってしまう。そのときに、たとえば会議用のプログラムの仕様によっては、発言者が匿名のまま会議を進めることができるようにすることもできるわけです。ですから、そのようにするのがいいのかどうかとか、電話会議の手続きの設計だとか、手法を適切にすることによって、会議が間違っただけに行きような文化的な仕組みが起こらないということも設計の中に本当は入れるべきではないかと考えております。

(シート9) もう一つ、私は評決基準というものを本当は考え直すべきだと思っています。日本の場合、商法の規定は、重要案件については3分の2と書いてあるだけなのです。3分の2では甘い場合があるのではないのでしょうか。しかし全会一致はなかなかできないのです。たとえば、英米法の場合、もともと参審制ないし陪審制というものが行われているわけです。

これの原形は12人の評決による全員一致でした。ところが、全員一致だと1人変人がいると、何も決まらないということが起こってきて、この表のように12人のうち10人とか6人中5人とか8人中6人とか、そういう基準が一つの経験則として出てきました。つまりそれくらいだったら全員一致とほとんど同じくらい安全とみなしていいだろうとこの基準だと読むことも可能です。仮にそれを前提とするならば、私は確率論を応用して、たとえば取締役が68人いる会議、何で68というのをつくったかという、次の点です。今は違うと思いますけれども、これを発表したときは、東京電力の取締役が68人いたのです。この表をみると、たとえば68人の取締役会議で全員一致とみなし得る線は、数学的な分析をすると59人です。ですから、たとえばこういう3分の2よりも非常に厳しい評決基準をきちんと確率的に考える、基準化するというのも一つのあり得る方向ではないかと思っております。

(シート10) また別の話題ですが、いわゆる神聖な天職観というノブレスオブリジェ を心理学的に研究してみますと、実は職業的自尊心というものについて測定することができます。そし

noblesse oblige : 元来はフランス語で「高貴な身分には義務を伴う」という意味の用語。

てそれを統計的に評価してみますと、職業的自尊心の中身は二次元だとわかりました。職能的自尊心と職務的自尊心。職能的自尊心というのは、仕事の難度が高いことに付随して出てくる自尊心です。消防の場合で申しますと、レンジャー（ranger）が職能的自尊心と職務的自尊心が両方高い。レンジャーだけ。そのようになっているわけです。

それで私は、実は当初のもくろみは職能的自尊心の高い仕事のほうが高潔な自尊心というものが守られるかと思っいろいろと調べたのですが、残念ながらというか、ありがたいことに逆でして、職務的自尊心の高い人が比較的コンプライアンス違反が少ないということがかなり安定して統計的に出てまいりました。

そうであるならば、これは職業の自尊心をマネッジすることができる。この研究は、総務省の消防課の協力でしていたのですけれども、たとえば市民に消防の仕組みを説明するというような仕事を振ると、その仕事をした後から職業意識が目覚めてくるということが統計的にもきちんと確認できる形で出てまいりました。そうだとすると一般的に市民に対する開放事業を市民に対するサービスという面だけではなくて、職業人の職務的自尊心の高揚というものをいわば計画的にきちんと上げるというような観点で行うこともできるだろうということも思っております。

（シート11）もう一つ、内部告発のマネジメント。内部告発者というのは、上から見てみると厄介者であることが多いのです。ですから、いろいろなことで心理的な障壁が出てくる。また、その後も相当長期間、不遇な目に遭うという例がどこの国でも多い。それをきちんと制度をつくることによって内部告発をマネッジすることができるだろう。

たとえば、ある種の年金をつくるとか、仮に原子力関係で重要な内部告発をした人は、障害年金、ある額を振ってしまっ働かなくていいようにしてあげるとか、その程度の思い切った制度がないと多分機能しないだろう。アメリカの原子力関係の仕事ではそのようになっているわけです。ですから、そういうことも本来、日本の場合にはそれぞれの業界がありますから、電力事業者の場合には電事連というところがあるわけなので、そういうところが、そういう年金をプールして、そして審査の基準をきちんと整えればいいことで、それぞれの業界が割合、日本の場合は発達しておりますから、そういうこともできる工夫の余地があるのではないかと思っております。

それ以外に、さきほどタイトルをご覧いただいた本の中では、内部告発をする人の心理的な特徴を分析しています。内部告発する人は仕事の力量は高い、重要な人のことが多いのです。高いのだけれども、自分はいくらか人事上、不遇な目に遭っているというような思いをもっている人が多いということもわかっているのです。ですから、そのところもパターンがわかっているわけですので、出てきたパターンに依存して制度設計するというを私はお勧めしております。

（シート12）さて、ここから先がきょう、本題の組織風土の分析ですが、組織風土というのは、どうして分析が必要かと申しますと、さきほど会議とか、日本の場合には稟議とか、稟議も会議の一種ですけれども、そういうものの仕組みは一応規則で変えることができるわけです。ところが、組織風土というのは規則でなかなか変えにくい。しかも、どこまで影響が及んでいるかとい

うことが、当の本人たちにもわかりにくいということがあるわけです。

(シート13) 組織風土というのは不祥事の根になっている部分で、しかも書かれていない習慣によって支えられている。習慣によって支えられていて、習慣というものはなかなか書きかえが難しいものですので、明文化していかないといけない。測定も必要だというのが私の考え方であるわけです。

(シート14) 一般的に風土というものを社会学的に議論する場合には、必ず権威主義との関係を考えます。権威主義の典型例はナチスドイツが天下をとって起こったホロコーストです。あのホロコーストが始まる前に、ヨーロッパ全土でユダヤ系の人々は900万人いたのです。そのうちの600万人を殺したのです。工場で作業するかのような整然さで600万人を殺したのです。それは大変な虐殺の量であるわけです。そして、その殺したのは兵隊だけが殺したのではなくて、社会全体がそちらのほうに進んでいった。ドイツ国鉄の収入の半分はホロコーストの運賃から出ていた。そして、ご存じかもしれませんが、終戦直前のドイツの軍服はすべて人毛製でした。ウールはないのです。戦争すると国土が荒れるので羊は育ちません。ですから、殺した人の髪の毛をとって人毛でロープをつくる、軍服をつくる、ソックスをつくるということをしていて、殺すということがなければ産業全体が回らないようになっていたわけです。社会全体が殺人の恩恵を受けたということがあったわけですが、それを概念のモデルにするわけです。

私が測定を提唱している属人思考という次元があります。これもきちんと相関分析などをしてみると、権威主義の尺度と相関も高く、基本的に権威主義というものが日本の企業風土にある程度適合した一つの傾向が属人思考というものだろうとっております。

(シート15) いろいろな不祥事の事故報告書を見てみると、やはり誰も何か風土に問題があったということは感じるようなのです。ところが、そこから先へ行けない。「風通し」という言葉を使ったのは、東京電力がシュラウドの傷を報告していなかった。最初は二件だけかと思ったら、実は22カ所もあった事例の報告書です。当時2001年、22カ所もの原子力発電所がシュラウドに傷を抱えたまま運転されていたわけです。

この報告書の一番後に風通しの悪い社風だったと書いてあります。ところが、風通しという言葉が定義されていない。そうすると、何をどう直すのかわからない。風通しをよくするためには、では社長室を潰せばいいのかとか、社長も一緒にまずい昼飯を食べていけば風通しがいいのか。風通しという言葉が定義されていないから、今度は風通しをよくすることが拡大解釈されて、いろいろな人事の問題などを実は生んだのです。ですから、社会学的な概念であっても曖昧なままでやると大げがをするというのが一つの大きな教訓です。

タコつぼ文化という言葉を使ったのは、三菱自工がリコールをしていなかったというときの事故報告書。これが出てきたときに、私は経産省の当該の委員をしていたのです。私は読んで、これを受理するなど言ったのですけれども、経産省は受理してしまった。タコつぼ文化だったと書いてある。風通しも許しがたいのですけれども、風通しは広辞苑に載っているのです。タコつぼ

文化は広辞苑に載っていない。広辞苑に載っているのはタコつぼだけ。タコつぼというのは、タコを捕獲するために海につり下げておく素焼きのつぼであるとしてある。こういう言葉を勝手につくと、どんどん拡大解釈が可能になって、実はこの言葉があるために、かえって権威主義が促進するということが起こることが大変多いのです。実際、残念ながらそれが起こりました。

(シート16) 私が提唱している概念は属人思考という概念で、これは実はアンケートの特定の調査項目で、パクられると困るので、ここに直接は載せてはいませんけれども、確実に出ます。私がある会社にこの仕組みを提供していて、そこはかつて、ほとんど全部の電力会社、それから相当有力な食品会社、相当有力な銀行だとか、そういうところの検査を何年もわたってやっているわけです。それをやっていくと、これぐらいの値になってくると危険水域だとか、これぐらいまで改善するとまあまあ少し安心だとかということも大体相場がつかめてきたわけです。

属人思考の定義の話をしします。たとえば、大きなプロジェクトにマニラ工場建設プロジェクトなどという名前がついている間はまだいいのです。ところが、それに対して岡本プロジェクトというような名前がついているとか、そのプロジェクトを促進するかどうかというときに、たくさんの方のことを本当は検討しないといけないのですけれども、面倒くさくなってくると、「それは結局誰が提案しているのだ?」、「あっ、岡本か、岡本ならやらせてみるか」とか、「岡本は脇が甘いからちょっとやめておいたほうがいいのではないの」、「ほかの人をつけたほうがいいのではないの」とか、人を中心に物を考え過ぎる。人というものに対するアテンションが課題になる傾向を属人思考といっているわけです。

(シート17) そして、私どもの経験では、属人思考が高いといろいろな問題が起こる。その問題というのは、違反を予防するという観点でいうわけですが、これもたくさん調べてみると、統計的には会社の中での違反行為には二次元あって、個人的違反と組織的違反があって、大事なことの一つは、この二つは相関しないのです。個人的違反が高いのに組織的違反の低い会社もあれば、逆もあるのです。この二つは相関しない。

これは非常に大事なことです。いろいろな会社でコンプライアンスの部署をつくる人たちは一生懸命、自分で仕事をしながら、自分の直観観察で会社はよくなっているかと思うときに目に入るの、どっちかという個人的違反なのです。でも、それは実はまずいのです。

(シート18) これが私どもの一番大事にしているデータの一部です。これは個人的違反と組織的違反が相関しませんという統計的な分析の結果です。

(シート20) 二つ先へ行きますけれども、これが共分散構造モデルという高度な統計の分析です。矢印が片側矢印になっているところは、合理的に因果関係だと断定して大丈夫なところ、両側になっているのは単なる相関にすぎないというものです。

この分析は四つのことを語っています。(1) 命令システムの整備が悪いと、個人的違反の容認が起こる。0.49 というのは、この種の分析ではかなり大きいです。(2) 次に、下、属人風土が高いと組織的違反の容認が起こる。0.68 というのは、びっくりするぐらい高いです。しかも、これ

は安定しています。この分析は何度も違うデータでやっています。次に、あと二つありまして、(3) 命令系統の整備は組織的違反の予防にはつながらない。(4) 次に、属人風土は個人的違反の容認に対しては若干の関係がある。

会社が潰れるかどうかというような大きな違反は、必ず組織的違反で起こります。個人的違反で直ちに会社が潰れるとか、どこかの産業が潰れるとかということはないわけです。和牛偽装にしても何にしても、雪印の場合でも、会社が潰れるような違反というのは、リコールしないにしても組織的違反であるわけです。

(シート19)そして、組織的違反と個人的違反についての関係ですけれども、一般的にいうようなものは大概、個人的違反です。セクハラ、パワハラ。「王は法なり」というのは、よくあるのです。たとえば、地方で私用に会社の車を使ってはいけないということが決まっているのに、工場長だけはそれをしていて平気だとかというような傾向です。一番上の人だけは法の規定を受けないという、これも個人的違反です。

これらは重篤な個人的違反ですけれども、これ一つで会社が潰れたりすることはないのです。ところが、これらの個人的違反も、これを隠蔽するということになると、隠蔽という行為が組織的違反になるので、危ないということになってくるわけです。ですから、そのような構造になっている。

(シート21)これは、さっきの分析は少し抽象的なので、具体的な分析をしたものです。被験者になった人は1都11県に本社の住所がある一部上場企業に勤める人を、平社員とか係長のポジションの人口比に応じた特殊なサンプルの調査です。昼間、住宅地などでサンプルをとると女性が半分以上、退職した男性が4分の1ぐらいとかということになって、こういう研究の需要に応える調査にならないので、特殊な名簿を使ってサンプルをつくったわけです。

そういう中で、さっきいいました会社の属人度というものを評価した点数があって、それを25%ずつ、高いほうから低いほうまで四つに分けたわけです。ですから、それぞれのところで、一番右が属人度が高いわけです。そして、「法律違反を放置している」実数、「不正のかばい合いをしている」実数、「不祥事隠蔽の指示を1年以内に自分が受けたことがある」実数。「上司の不正を容認して 王は法なりですね いることを確かに知っている」実数。「規定手続の省略、これは仕事の効率化のために規定手続を省略していることを1年以内に自分が知っている」という実数をこのように比べてみると、ご覧いただけるように、それぞれのところで全部、属人度の一番高いところがこうやって高いわけです。ですから、組織的違反が顕在化するリスクというものが属人度の高いところではこのように高いということになるわけです。

(シート22)属人思考が高くなると、ではどうして意思決定が危うくなるのかというプロセスモデルです。どんな因果モデルも、これは病気でもそうですけれども、統計的にそうなるということと、プロセスモデルが一致して初めて議論になるわけです。プロセスモデルですから、結局、人というものの比重がアテンションの中で高いと、会議の中で本来の是々非々の議論ができなく

て、意見の貸し借り、賛成の貸し借り、「おまえ、かわいそうだったから、きょう賛成しておいでやったよ」、「恩に着ます」と。恩に着てはいけないわけです。それは結局、自分の職業人的な判断の是非判断というものを実は自分の貸し借りの対象にしているということになるわけで、それをずっと組織の中で積み重ねていくと、5年、10年、蓄積していく。あのとき、この人が私を助けてくれて、業績がうまくいって今の地位があるからとか、そういう貸し借りの蓄積が起こるようになってくる。今までトラブったところは多くがそうなのです。

ですから、このようなプロセスモデルで、属人思考の強いところで意思決定の誤りが起こりやすくなるのだと考えられます。

(シート23) そうすると、部署をみるときに、権威主義が高いところはどういう特徴があるか。これは大体、上司になる人たちに教えるわけですがけれども、結局そうなってくると、たとえばどうして鈴木はいつも岡本の肩をもっているのだろうとか、そういう関心になってくるわけです。鈴木さんは、たまたま私と是々非々な判断が一致するから肩をもっているかもしれないのに、そうではなくて、たとえば友達なのではないかとか、奥さん同士が友達らしいとか、そのようなことになってきて、職場において、どんどん関心がウエットなほうへ行く。そして、悪いループに入っていくってしまうわけです。ですから、そういう傾向が見られるところで、私が今まで調査したところではいろいろなトラブルが起こっている。会議の中身もきちんと追いかけてみると、やはりそういう傾向が確認できたことが大半であったわけです。

(シート24) 結論を申し上げます。本日、企業社会に対して社会心理学が提供できることは、この四つのところで考えているということです。特に、ではどうやって改善するのかということなのですけれども、私が今やっていることは、大体中間的なリーダーのコミュニケーションの技術のコーチングをやります。これは座学ではなくて、実学で実際にコミュニケーション、いろいろなスクリプトをつくって実際にやらせるわけです。それをやっていくと、その人の職場のこういうスコアを2年、3年とっていくと、少しずつ改善していくということが確認できるので、これは効果があるのだろうと考えているわけです。

(シート25) もう一つ大事なことは、組織風土の測定が、その企業の安全性、あるいは株値の安定性の判断にとって、有用な情報になるということです。経団連に働きかけて、にべもなく断られたことがあるのですけれども、経団連などが本当はきちんと基準をつくって、組織風土の測定をして、そういう株値などの安定性、格付の関連情報として公表されるような仕組みをつくっていくのがいいかと思っています。今のところ、私のところに来ているところは、どの会社も基本的には公表を望んでいないので、公表を望まない形で、自己評価の重要な補助としてその仕事をしているというような状況でございます。

私が用意したお話は以上です。ありがとうございました。

司会者 岡本先生、どうもありがとうございました。

コンプライアンスへの 社会心理学の貢献

岡本浩一

東洋英和女学院大学

シート 1

岡本浩一の研究領域

- 1989年から、オレゴン大学スロヴィック教授(リスク心理学の祖)と共同研究を始め、1993-94年にオレゴン大学に留学、リスク心理学の手法を日本にもたらす。この間、リスク研究会設立に際し、発起人のひとりとなる。
- 東京電力株式会社「くらしとエネルギー研究会」委員(平成6年、7年)
- 社会経済生産性本部エネルギー政策研究会委員長(平成9年4月より平成13年3月31日まで)
- 科学技術庁原子力委員会長期計画策定第一分科会委員(平成11年9月より平成13年12月まで)
- ウラン加工工場臨界事故調査委員会委員(平成11年10月8日より同年12月24日まで)
- 原子力安全委員会専門委員(平成11年12月24日より平成13年1月5日まで)
- 旧通産省原子力発電技術顧問(平成12年3月8日より平成13年1月5日まで)
- 経済産業省大臣官房 東京電力点検記録等不正の調査過程に関する評価委員会委員(平成14年9月13日より)
- 内閣府原子力委員会専門委員(平成15年8月より現在まで)
- 社会技術研究開発センター社会心理学研究グループリーダー(日本原子力研究所→ 科学技術振興事業団:平成13年7月1日より平成18年3月31日まで)
- 原子力安全基盤機構委員(根本原因分析・組織風土劣化予防)
- 内閣府国民生活審議会委員
- 相撲協会のガバナンス整備のための独立委員会委員

シート 2

社会技術研究のおいたち

- JCO事故
- 当初の研究システムは、原研(旧称)に

シート3

社会技術における 社会心理学の問題構成

- ◆ 意志決定(会議および懇談)
- ◆ 組織風土
- ◆ 職業的自尊心
- ◆ 内部告発(心理的メカニズムと制度論)

シート4

「社会技術研究」社会心理学の成果

「組織の社会技術シリーズ」新曜社

岡本浩一・今野裕之「組織健全化のための社会心理学: 違反・事故・不祥事を防ぐ社会技術」

岡本浩一・足立にれか・石川正純「会議の科学: 健全な決裁のための社会技術」

岡本浩一・鎌田晶子「属人思考の心理学: 組織風土改善の社会技術」

岡本浩一・王晋民・本多ハワード素子「内部告発のマネジメント: コンプライアンスの社会技術」

岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄「職業的使命感のマネジメント: ノブレスオブリジェの社会技術」

ほかに

岡本浩一「リスク心理学入門」サイエンス社

岡本浩一「無責任の構造」PHP新書

岡本浩一・今野裕之「リスクマネジメントの心理学」新曜社

岡本浩一「権威主義の正体」

岡本浩一「ナンバーツーが会社をダメにする」PHP新書

シート5

社会科学的アプローチ

- ◆ 会議手続の社会心理学的研究
- ◆ 組織風土の研究
- ◆ 職業的自尊心の研究
- ◆ 内部申告の理解とマネジメント

シート6

企業不祥事と意思決定

企業不祥事は意思決定によって起こっている

- ◆ 会議
- ◆ 議事録から除外
- ◆ 秘密会議
- ◆ 懇談(根回し)
- ◆ 「聞かなかったこと」

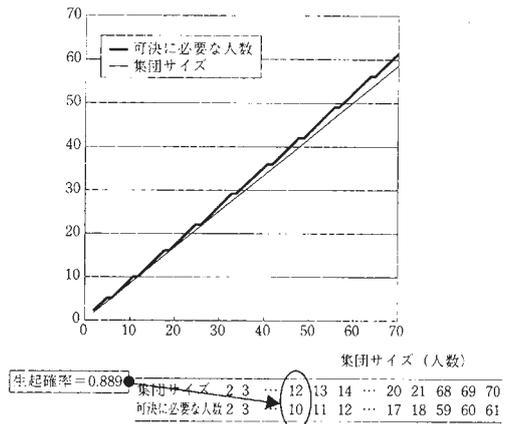
シート7

会議の心理学的分析

- ◆ 発言抑圧的な文化
- ◆ コンピュータ会議の設計と評価
- ◆ 電話会議の設計と評価
- ◆ 評決基準の科学的分析

シート8

| 州 | 重罪 | 民事 |
|----------|-----------------|----------------------------|
| マサチューセッツ | (6人) 全員一致 | (6人) 5/6ルール |
| ネブラスカ | (12人) 全員一致 | (12人) 5/6ルールまたは 全員一致 |
| ユタ | (8-12人) 全員一致 | (8人) 3/4ルールまたは 過半数 |



シート9

職業的自尊心の機能

◆職業的自尊心

→ 職能的自尊心

→ 職務的自尊心

シート10

「内部告発のマネジメント」 という思想

シート 11

組織風土の分析

- ◆ 手続的にマネッジできない要素
- ◆ 変更・管理に多次元の工夫が必要
- ◆ 企業ドックの発想

シート 12

組織風土とは

- ◆ 不祥事の「芽」は組織風土によって育ちもすれば、抑制もされる。
- ◆ 組織風土とは組織の文化である。
- ◆ 習慣を生み、習慣によって支えられる。
- ◆ 習慣的な価値判断の傾向を生む。
- ◆ 習慣となっている部分が、不祥事の根になっていることがある。

シート 13

風土の社会学：権威主義研究

教条、イズム、準拠集団、カリスマなどを善悪判断の根幹におく思考スタイル

- ◆ ファシスト傾向、教条主義、因襲主義、反ユダヤ主義、自民族中心主義、形式主義
- ◆ 守旧主義、改革主義、右翼主義、左翼主義、男尊女卑など
- ◆ 「経営効率」「情報公開」「組合主義」「トップダウン」「郵政民営化」なども
- ◆ 属人思考もそのひとつ

シート 14

「風土」直観把握の危険

- ◆ 「風通し」
- ◆ 「たこつぼ文化」

いずれも定義不能で実体のない概念で、役に立たない。積極的概念が必要。

シート 15

属人思考(vs. 属事思考)の提唱

- ◆ 権威主義のひとつの表現形
- ◆ 人格特性であるとともに組織風土
- ◆ 事案の記憶、処理、意志決定において「人」情報を重視し「事柄」情報を軽視する傾向
- ◆ メリットは、記憶・処理の簡便さと速い意志決定
- ◆ 測定項目も開発済み

シート 16

組織における違反とは

- ◆ 「個人的違反」
- ◆ 「組織的違反」

このふたつは関連しない

シート 17

組織における違反の二次元

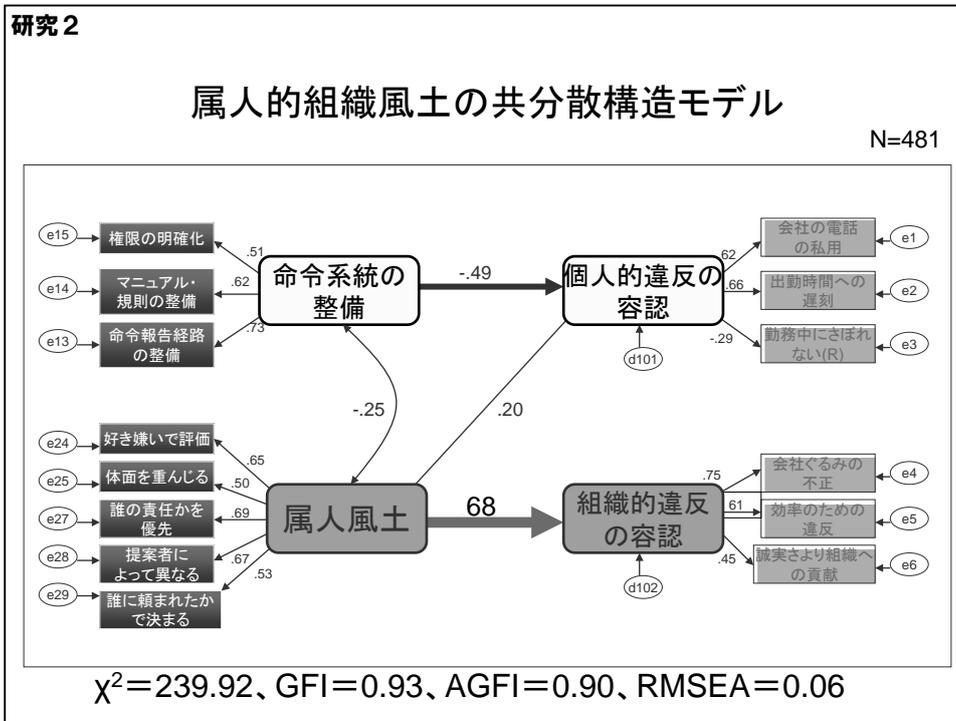
| | 1 | 2 | h^2 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|
| 個人的違反容認の雰囲気 | | | |
| ・ 会社の電話を私用に使ってもよしとする雰囲気がある | .77 | .06 | 0.60 |
| ・ 出勤時間に少々遅れてもとがめられない雰囲気がある | .75 | .12 | 0.57 |
| ・ 勤務時間中にさぼれない雰囲気がある(逆転項目) | -.61 | -.02 | 0.37 |
| 組織的違反容認の雰囲気 | | | |
| ・ 会社ぐるみの不正が行われている雰囲気がある | -.13 | .80 | 0.66 |
| ・ 効率のためなら少々の違反を許容する雰囲気がある | .14 | .73 | 0.56 |
| ・ 社会人として誠実であるより組織への貢献をとる雰囲気がある | .18 | .63 | 0.43 |
| 説明率 | 26.6% | 26.7% | 53.37 |
| Cronbach's α | .53 | .56 | |

シート 18

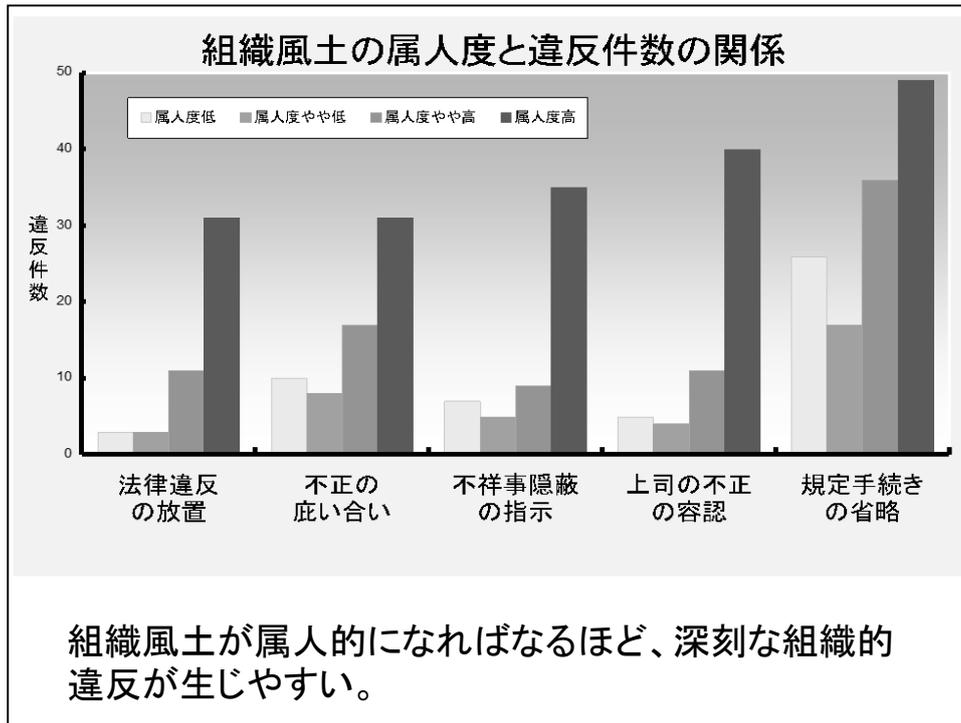
個人的違反についての留意

- セクシャルハラスメント: 個人的違反
- パワーハラスメント: 個人的違反
- 「王は法なり」: 個人的違反
- 組織としてこれらを放置・隠ぺいすれば組織的違反となる

シート 19



シート 20



シート 21

属人思考のデメリット

- ◆ 案件の細部への注意が疎かになる
- ◆ 反対意見が躊躇される度合いが高くなる
- ◆ 意見の「貸し借り」が起こる
- ◆ 新しい分野での判断に間違いが生じやすくなる
- ◆ 誤りが正しにくくなる
- ◆ 対人情報への依存過多が問題となる
- ◆ イエスマンが跋扈する
- ◆ 組織としての自己評価・現状認識が甘くなる
- ◆ 無理な冒険を生む

シート 22

権威主義が高まると

- ◆ 単純思考となる
- ◆ 懲罰傾向が強くなる
- ◆ 「王は法なり」という傾向が出る
- ◆ 政策採用や人事が属人的となる
- ◆ 不自然な情報統制がふえる
- ◆ 密告政治が行われる
- ◆ マキャベリズムが強くなる

シート 23

社会心理学の提供できること

- ◆ 会議技術の分析と提供 知見の提供
- ◆ 属人的風土の会社ドック 手法の提供
- ◆ 中間管理層のコミュニケーション能力の向上
(コーチング、NLPコーチング)技術の提供
- ◆ 職場のラポール 研修と効果測定の提供

シート 24

組織のコンプライアンス情報の 価値評価

- ◆ コンプライアンス情報は、投資関連情報としても価値がある
- ◆ 中期的には、格付け情報として、第三者測定が機能するようになると考えている
- ◆ そのための技術も提供できる