

法人意思決定認証システム

Certification System for Corporate Competence of Decision Making

岡本浩一¹・今野裕之²

¹社会学博士 東洋英和女学院大学人間科学部教授・社会技術研究システム社会心理学研究グループリーダー (E-mail: okamoto@ristex.jst.go.jp)

²修士(心理学) 目白大学人間社会学部専任講師・社会技術研究システム社会心理学研究グループサブリーダー (E-mail: konno@mejiro.ac.jp)

近年の組織事故に関する調査結果は、事故が組織上層部による組織ルール違反や企業倫理違反を容認する公式・非公式の意志決定の産物であることを示している。本稿は、そのような違反を抑止するため、(a)適切な意志決定手続き、(b)企業内の申告(whistle-blowing)を適切に管理するシステム、(c)組織違反を起こしにくい組織風土の査定と管理、について提案するものである。認定基準の根拠については、社会技術研究システム社会心理学研究グループによる実証的知見(本誌掲載)および現在行われている研究によって示される。さらに、このようなシステムの実現可能性についても議論された。

キーワード: 組織の違反、意志決定、申告、組織風土

1. 法人意志決定認証システムの枠組

組織の違反による事故・事件が相次いでいる。JCO臨界事故(2000)、食品会社による牛肉偽装事件(2002)、電力会社による原発損傷隠蔽事件(2002)、などである。社会全体の安全・安心を確保するためには、このような事故・事件を減らすことが急務である。そのためには、根本原因である組織的な違反を抑止することこそが、最も効果的な対策になるに違いない。

とはいえ、違反を抑止することは容易ではない。従来型の違反抑止策は、法令による罰則の強化や監督官庁等による監視・監査の強化である。違反によるデメリットを強調するこのような方策では、たしかに、組織は違反をしないよう動機付けられるであろう。しかし同時に、違反が発覚しなければデメリットがないため、違反隠蔽へと組織を動機付けるとも考えられる。

もちろん、法令の整備や監視の強化による違反抑止策はある程度有益であろう。ただし、違反によるデメリットを強調するだけでは不十分と考えられる。これに加えて、違反をしにくい「健全な」組織がメリットを享受するような方策、すなわち、違反をしないよう何らかの改善努力をすることに対して組織がインセンティブを持つる方策が必要ではないだろうか。

本稿で提案する「意志決定認証システム(Certification System for Corporate Competence of Decision Making)」は次のような違反抑止効果を想定している。すなわち、組織の意志決定機構上の問題が違反による事故を生み出しているという見地から、第三者機関が意思決定機構の健全性の査定および認証を行い、認証結果が消費者・

投資家の購買や投資に影響を与え、結果的に法人は健全な意思決定機構を構築することに対して動機付けられる。

この認証システムが具体的で実効性のあるためには、違反的な決定をしにくい意思決定機構上の条件を同定し、その条件を満たしている程度を査定する手法を開発し、さらに、認証制度が消費者や投資家に十分な影響を与えるかどうかについても検証する必要がある。

本稿は、このうち、特に違反的な意志決定をしにくい意思決定機構上の条件について論考し、認証システムの具体化に向けての基礎的検討を行うものである。さらに、査定手法および認証制度の影響についても現時点での検討結果を報告する。

2. 事故・違反と意志決定

社会技術研究の目的のひとつは、企業による産業活動の安全拡充に役立つ措置や制度を社会心理学的概念によって作ることであった。その関心の根幹には、JCOの臨界事故、雪印乳業の食中毒事故、雪印食品・日本ハムの和牛偽装事例などの防止があった。

一般に事故やリスクの「ヒューマン・エラー」を精密に分類すると図1のように分けることができる。

スキル・ベース・エラーとは、意図は適切なものの、意図した行為に失敗するものを言い、そのなかに、スリップ(注意や知覚の失敗)、ラプス(記憶の短期的な障害)、ファンブル(ちょっとした粗雑さ)、トリップ(つまずき)が含まれる。

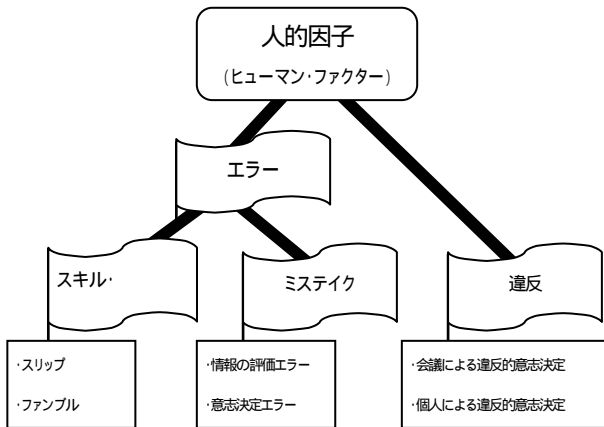


図1 人的因子の分類

ミステイクは、行為は計画したとおりだが、計画自体に不適切さが含まれているものを言う。通常、人間の高次の思考過程で生じるもので、情報の評価過程や計画のプロセスの誤りなどが含まれる。

スキル・ベース・エラーとミステイクの二つを総称してエラーと呼ぶが、エラーはいずれも、善意のものである。

これに対して、違反は、善意のものではない。若干の違反をあえて冒すことによって、当面、何らかの利益が得られる。そのような状況認識のもとで、ある場合には、会議による正式の決定を経て、また、ある場合には、個人の判断によって、規則や倫理の違反が積極的に選択され得るのである。

「事故」と呼ばれているもののなかには、実は、このような違反によって発生したものが多く含まれている。原子力史上未曾有の被害を出したJCO事故も、実は、単なる「事故」ではなく、このような違反の側面を強くそなえていたことは周知のとおりである。臨界事故を起こす可能性のある工程変更が会議で決定され、その議事録などを監督官庁に隠蔽しながら、次第に危険度の大きい工程にエスカレートしていったのである（それに反対する声が当初は社内にあったにもかかわらず、そのような声がたくみに圧殺され、違反がエスカレートしていった過程は岡本(2003)に詳しい¹⁾）。

JCO事故、雪印問題など、近年明らかになった問題のもととなった意志決定がどのようになされているかを概観すると、おおむね、つぎのような特徴を指摘することが出来る。

- (1) 発案の過程では、現場従業員の関与がある場合と、現場責任者の発案になる場合とがある。
- (2) 会議が正式なものかどうかはともかく、現場の小集団に対して、現場責任者から諮られ、現場の了解のもとで進められている（現場の了解には、なんら

かの採決を伴って了解から黙認までの幅がある）

- (3) 多くのケースで、法人上層部の承認あるいは追認が得られているか、承認・追認が予定されている。承認は、口頭の追認から承認が前提とされる状態での採決まで、幅がある。承認する上層部が当該案件の問題やリスクを十分認識していない場合もある。

たとえば、JCO事故は、現場からの発案を含む形で工程変更であり、東海事業所長の主導によって、会議で承認され、議事録に載っている（ただし、科技庁提出分からは該当部分を削除）社長がそれについて報告を受けていたかどうかは不明だが、社長は親会社の住友金属鉱業からの出向で核燃料についての知識がほとんどなく、かりに報告を受けていたとしても、反対意見を形成することはできなかったと見られる。したがって、(1)(2)(3)の条件がすべて該当する。

東京電力のシュラウド傷隠蔽事例は、現場の課長レベルの指示により、検査結果の修文が行われたと見られる。どのレベルまでが関与していたかは、東電の報告書によっても明らかではないが、少なくとも、発電所長の口頭了解はあったものと見られる。ただし、本社の最上層部は承知を公式に否定している。したがって上の条件の(1)(2)が満たされている。

また、シュラウド傷隠蔽事例について調査中にわかった、圧力隔壁の圧力検査不正の事例は、不正の実行にチームワークが必要である。少なくとも(1)(2)があったことは確かであろう。

日本ハム子会社の和牛偽装事例も、ラベルの貼り替え作業に現場の作業員を休日出勤させている。少なくとも(1)(2)があった

以上のように、これらの事故・事件の原因となった組織違反には、意志決定上の問題が存在していた。このことから考えて、組織的違反を抑止するためには、意志決定機構を適切なもの 違反的決定が生じにくいもの にすることが必要と考えられる。同時に、違反的決定が生じた際のフェイル・セーフ・システムとして内部告発制度の整備が必要であろう。さらに、意思決定機構の背景要因としての組織風土について、企業自身が自己管理することの有効性が指摘できるかもしれない。

そこで、以下の節では適切な意思決定機構について考察を試みる。

はじめに、会議による意志決定の問題について考えてみよう。

3. 会議による意志決定エラー

意志決定は、社会心理学の主要研究領域のひとつである。ここでは、英米法における陪審裁判を相当程度念頭

において研究がなされている。陪審研究では、人数が12人の場合と6人の場合、結論に関して全員一致が求められる場合と、票決が許容される場合、票決が許容される場合に、可決基準が高い場合と低い場合などを独立変数とした模擬裁判実験が研究のひな型である。

そのほか、集団討議の結論と、個人の意志決定とを比較する研究も多数行われている。現状維持的で無難な選択肢と魅力的だがリスクを伴う選択肢からなる意志決定課題を用いた研究では、集団意志決定のほうが個人の意志決定よりもリスクの大きい選択をする傾向があることが実証されており、リスクシフトと名付けられている(Wallach, Kogan, & Bem, 1962)²⁾。

それ以外にも、リスクに関する情報をどの程度重大なものとするか、提供されるときに構文的要因による影響を強く受けるという主旨の研究が多数報告されている。

しかしながら、本システムが構想する「社会心理学的装置」に強く関連した研究はあまり見られない。

本研究の文脈では、つぎのような意志決定についての研究が必要なのである。

- (1) 意志決定対象となる原案が、危険、違法、あるいは非倫理的な選択肢を含んでいる。
- (2) 意志決定手続、可決基準にあいまいさがある。

このような状況での意志決定について、社会心理学的な実験研究はない。その理由のひとつは、意志決定の原案に非倫理的な問題を含んでいる課題が対人実験による研究に適さないことであると考えられる。

日本の多く企業での意志決定のための会議は、つぎのような特徴をそなえている。

- (1) 意志決定は、小集団と大集団の2段階でなされる。小集団(委員会、あるいは、業務部署)で実質的な討議と決定がなされ、原案形成が行われ、大集団(上位機関。しばしば取締役会など)では、可決することが暗黙の前提となった状態で原案の提案が行われる。議事録を残さぬことも多い。
- (2) 小集団での意志決定手続・可決基準は明文化されていないことが多い。また小集団のなかには地位の上下があり、かつ、影響行使のチャネルが私的に存在しており、最上位のものが議長をすると同時に、実質的な提案者となっていることが多い。
- (3) 大集団は通常、人数が多く、参加者の各原案に対する熟知度は低い。顕著な反対がなければ可決が前提となっているが、社会的責任、法的責任は、大集団の参加者(典型的には取締役)が負っている。
- (4) 大集団で賛否が割れることが稀であるために、大

集団の議長のワンマン決済になる可能性が高い。

このことから、意志決定エラーが起こる余地がつぎの形で存在している。

- (1) 小集団のなかでの集団心理学的要因(上下関係の権威、服従、同調などの社会的圧力による反対意見抑圧、強引な了承とりつけなど)による誤った意志決定。
- (2) 当該の原案について賛否が異なる複数の部署があるときに、特定部署の意見が適切に反映されない恣意的な議事手続による意志決定。
- (3) 大集団での問題への熟知度不足あるいは注意不足による誤った可決。
- (4) ことがらについて最上位の責任者が誤った場合にチェックが働かない。

したがって、このような意志決定が起こらないようになるためには、以下のことが必要である。

- (1) 小集団で公正な議論と賛否が尽くされるための規程上の仕組みと心理学的状況。
- (2) 小集団、大集団での可決基準の明瞭化。事前に明瞭化していないと、危険な意志決定を許容しすぎる方向への運用が発生する可能性がある。
- (3) 複数の部署がかかわる原案の採決方法を公正に管理運営するための仕組み。
- (4) 小集団で可決した原案が不適切な場合に、その問題が、小集団の成員から大集団の成員の注意にさらされ得るための仕組み(内部申告も含まれる)。
- (5) 組織違反的な提案が受け入れられにくい組織風土。

これら5つの基準のうち、(1)と(2)を満たすものとして、会議での意志決定管理を中心とするシステム、(3)を満たすものとして、法人意志決定のありかたを監査管理するシステム、(4)を満たすものとして、適正な内部申告を促進するシステム、(5)を満たすものとして、組織風土を管理するシステムが必要だということになるのである。

以下にそのそれぞれについて各論を展開する。

4. 違反が生じにくい意志決定機構の特徴

4.1 会議の開催方法がそなえているべき要件

会議は複数人数で意志決定、意志決定の変更、意志の確認をしたりする場である。集団討議による意志決定と個人の意志決定がまったく異なるメカニズムによって起こることは、社会心理学でも数々わかっている。会議の手続を明確にすることは、集団意志決定プロセスのあい

まいさを小さくするために必要なことである。

(1) 議長の選出と忌避

ロバートのルール(ロバート議事規則;1876年にHenry M Robertがまとめた議事規則集)では、会議の冒頭に議長を選出する方法が提唱されている³⁾⁴⁾⁵⁾。誰を議長にしたいという提案は誰でもができ、支持があれば、動議となる。動議について過半数の賛成があるとみなされると議長が定まる。あらかじめ議長が決まっている場合でも、一応この手を踏むことになっている。

日本の会議では、一般に最長老の人が議長をする慣行になっていることが多い。

また、部署の長が自動的に議長をすることになっていることも多い。ところが、その部署の長が原案の提案もすることになっていることが多いから、提案者が議長を兼ねながら議事を進めるといふ形になる。

議長は、賛成意見、反対意見の発言指名をすることができる。ひとりの発言時間があまりに長い場合には、時間短縮を要望することもあり得るし、票決に伏すかどうか、無記名票決にするか挙手などの記名票決にするか(議題によって基準がない場合)閉会を宣する権限、途中で休会にする権限など、広範の権限を有する。意見の賛否が分かれている場合には、議長の議事進行によって可否が左右されることがあり得る。

とくに、安全性を損なう工程変更や工程省略などの原案が、会議の議長を兼ねる提案者から提案された場合、それに疑義を感じる人がいてもその反対意見が抑制され、原案が可決されることがあり得る。

意志決定の分野で「コンドルセのパラドックス(Condorcet, 1785)」という現象が知られている⁶⁾。理論的な仮想命題であるが、集団が3つの下位集団 X、Y、Zに分かれており、それぞれ異なる意見 xyz を第一に支持しているとす。そのとき、それぞれの集団のなかでの意見の選好が表1のようになっているとする。その状態では、もし議長が、その意見分布を完全に把握していると、採決をする順序を操作することによって、x、y、z いずれの意見でも任意に可決することができるというものである。

真摯な意志決定のためには、議長の中立性が保証されていることが望ましい。そうでない場合も、会議の最中で、あるいは、議題によっては議長の変更の提案が可能であることが必要である。また、この問題は健全な議事のための必要度が高いので、明文化されていることが望ましい。

したがって、表1のような基準によって、議長の選出と変更の手法が明文化されていることが、健全な意志決定のために必要である。

表1 議長の選出と忌避の基準

1. 議長の選出あるいは承認が会議ごとに行われること
2. 任意の時点で議長の忌避が可能であり、そのための方法が明示されていること
3. 議題によって、議長不適格者が指定されているほかは、議長が一定していること
4. 議長は慣習によって固定しており、それが主たる提案者とは異なること。議長の忌避手続も明瞭化されていない。
5. 議長は慣習によって固定しており、かつ、主たる提案者と異なることが多く、議長忌避手続も明瞭化されていない。

注：小さい番号ほど、望ましい。

(2) 票決

原案に賛否両論が示され、かつ意見の収斂が望めず、可決に異議がないとみなすことができないときは、票決によって決するための手続がすべての会議について定められているべきである。また、議題によって、記名票決(挙手を含む)と無記名票決の別、可決基準について明文化されているべきである。

ロバートの規則では、大多数の動議の可決基準が過半数になっており、三分の二が必要なものは、討議打ち切り動議(採決動議) 発言時間制限動議(発言ひとつについての時間の上限を設ける) 議事規則免除動議(一時的に議事規則の適用を免除する動議)の3つだけである。この3つは、賛否の行方を大きく左右する可能性があるために、過半数以上が必要とされているのである。

議案によっては、もっと高い比率の可決基準もあってよいと考えられる。また、可決基準が、参加者の比率でなく、人数(賛成何人以上、あるいは、反対何人以下というような)によって可決基準が定められていてもよいと考えられる。とくに、安全性を低める可能性のある方向への議案や、労働条件を変更する議案、議事手続を変更する議案などについては、厳しい可決基準があってもよいと考えられ、なんでも過半数というのはかえって不合理である。

議題によって票決の方法、可決基準が弁別されていることが、その法人における意志決定の成熟の指標となる。

以上の考察から、票決の方法について、表2の基準によって認証することが首肯される。

表2 票決についての基準

1. あり得るすべての議題について、議題ごとに、記名・無記名票決の別、議長も票決に参加するかどうか(これを以下、票決の方法と記す)と、可決に必要な票数あるいは比率がすべて定められている。
2. 主要な議題について、票決の方法と可決に必要な票数が定められている。それ以外については定めがないが、原案についての意見集約がない場合は、過半数による票決が含意されて

いる。明文化されていることが望ましい。

3. 主要な議題について、票決すべきことが慣習上了解されているが、票決方法と可決基準について明示されていない。そのほかの議題について、票決するかどうかについて検討したことがない。

注：小さい番号ほど、望ましい。

(3) 会議中の意見発話

ロバートのルールでは、会議ではすべての動議の発議について、セコンド(支持)が必要である。議長は、支持のない意見・動議をとりあげてはならない。

支持の人数については、通常、発議者以外に一名必要なだけだが、国際会議では、支持者の人数が2名以上、3名以上などのとりきめのある場合がある。

英米の通常の会議においても、また、日本の会議においても、もっとも遵守度の低いのがこのセコンド周辺のルールである。

企業が、上層部の発案、あるいは、上層部の意志をおもんばかった提案によって、工程などを危険度の高い方に変更しようという場合、このルールが、どちらの方向に働くかは予測しにくい。この点、今後、妥当な前提をいくつかおいたモデルをもちいたシミュレーションなどによる擬似検証そのほかの検討が必要である。

このルールそのものは、結果的に、少数意見の表明を排除する方向に働く可能性がある。とくに、議長が提案側から選ばれる傾向があるときはその懸念が大きい。

英米政府での議事手続基準によると、発議の支持を要求するのは、本会議に限られ、委員会などでは、支持の要求を完全に割愛する方法も認められている。

したがって、議事手続としては、支持についての基準を定めることは可能ではあるが、それは、むしろ、議事の重さや会議の種類によって弁別的であり得ることと、発議レベルでは、要求しないことを原則明文化していることになるものと考えられる。

表3 会議中の意見発話に関する基準

1. 意見発話にセコンドが必要かどうか、何人のセコンドが必要かということについて規程がある。規程が、会議の種類によって幾通りかに分かれていても構わないが、明文化されている。
2. 意見発話にセコンドが必要とされていない。

注：小さい番号ほど、望ましい

(4) 動議の優先順位

ロバートのルールではおおむね、表4の動議が区別されている。

表4 ロバートのルールにおける動議の分類

Principal Rules Governing Motions

PRIVILEGED MOTIONS

- Adjourn
- Recess
- Question of Privilege

SUBSIDIARY MOTIONS

- Postpone temporarily
- Close debate
- Limit debate
- Postpone definitely
- Refer to Committee
- Amend

MAIN MOTIONS

- The main motion
- Specific main motions
- Reconsider
- Rescind
- Resume consideration

Incidental Motions

MOTIONS

- Appeal
- Suspend
- Consider informally

REQUESTS

- Point of order
- Parliamentary inquiry
- Withdraw a motion
- Division of question
- Division of assembly

これら動議相互の優先順位は、論理的に必然なものである。けれども、動議の優先順位が明瞭に把握されていないと、たとえば、審議打ち切り動議(採決動議)や、発言制限動議(発言時間をひとり2分などに制限する動議)などは、優先順位が高いにもかかわらず、議長の判断のみによって無視されてそのまま審議が続くということがあり得る。また原案(主動議)への修正動議は、主動議の採択に優先することが論理的に明白であるにもかかわらず、「原案を採択してから細部を検討しましょう」というような発言があると、議長の裁量で、原案採択を先にするということがあり得る。このようなことは、安全性を低くする変更が原案に入っているときなどは、意志決定上の主要なリスクになり得るのである。

したがって、動議のおおまかな優先順序についての認識が少なくとも議長にはあり、それが、会議参加者にも共有される措置がとられていることが必要である。

表5 動議の優先順位についての基準

1. 動議の分類が行われ、取り扱いの優先順位が明瞭化されている。
2. 動議の分類が行われていない。

注：小さい番号ほど、望ましい

(5) 議事録のレベル

それぞれの部署や委員会の小集団で原案について葛藤があったものの可決となり、大集団に諮られたとき、議事録がないことが危険を生むことがある。たとえば、原案のままでは危険なので、原案に対して若干の修正や留意事項の申し合わせがあったようなときでも、上位集団にはかられるときには、もとの原案が異議なく可決されたような体裁になってしまうということがある。

また、原案に対して、通常解釈ではそれは法令違反になるという指摘があったものの、それが少数意見にしかならなかったとき、全員一致で異議なく小集団で可決したような体裁で大集団で正式に可決に付されるというようなことがあり得る。

監督官庁や業界団体に議事録の提出が義務づけられているような大きな議案についての議事では当然のことながら、ある程度重要度のあることがらについては、議事録の作成が望ましい。

さらに、議事録作成の過程で、内容の変更が起こらず、変更や不正確な記述があれば訂正が可能な手続になっていることが望ましい。他方、すべての集団意志決定について厳密な議事録を残すことは、手間が大きい面もある。手間の大きすぎる手続は、やがて守られなくなり、守られなくなる過程で、安全を脅かす恣意の入る可能性も排除できない。

以上の考察より、表6と表7の要件が必要だと考えられる。

表6 議事録のレベルについての基準

1. 議事録の種類についての区別があり、どのレベルの会議の議事録がどのレベルで（速記録から要録まで何段階か）要求されるかが明瞭化されている。
2. 議事録や票決が必要な議題が特定されており、それについては議事録が残されている。

表7 議事録作成の方法についての基準

1. 議事録作成プロセスに、提案者が関わらないような手続になっている。
2. 議事録案が会議参加者全員に回覧される手続が確立してお

り、全員がひとしく、確認と訂正を求めることができる。

3. 議事録案が、会議に参加していなかった人によって字句訂正されない手続が明瞭化されている。
4. 議事録の管理方法と管理責任が明瞭化している。

(6) 会議参加者の問題

危険な方向への工程変更などを決定しようとするひとつの手段は、それに反対しそうな人の出張中などを狙うようにして、部署の会議なり、全体会議などを催すことである。

もうひとつの手段は、その原案に賛成しそうな人を、たくさん出席させることである。

このふたつは、会議に参加すべき人の範囲と、欠席した人の取り扱いがきちんと決まっていなかったことから発生する問題である。

この問題は、論理的には、会議の票決方法などより先に決まっているべき問題だが、実際には、票決方法など、採決の形式要件がはっきりしてから生じてくる問題である。

会議のなかでの採決のための形式要件がはっきりしている状態で、危険な変更をとおそうするとき、会議参加者要件のあいまいさに乗じて決定するということが起こりがちである。

そこで、会議に参加すべき範囲の人と、それらのなかから欠席者が出たときの取り扱いがきちんと決まっていることが必要である。

表8 会議参加者についての基準

1. それぞれの会議につき、参加該当者と定足数、召集権者、召集手続が明瞭に定義されており、意見と参加しやすさが運動しない手続になっている。
2. 欠席者の委任に先立ち、議題の事前提示と、意見委任の範囲を事前に明瞭化する手続が定められている。

4.2 意思決定手続の管理

手続に瑕疵のある意志決定は無効であるという観点が、日本では十分尊重されていない。安全を損なうような意志決定や、法令等に違反する意志決定がなされるとき、しばしば、手続上の瑕疵が生じているのが、経験的に知られている。したがって、手続上の瑕疵は、誤った意志決定をみつける有力な糸口であることが多い。

したがって、大きな意志決定については、その意志決定が実行に移される前に、そして、通常意志決定については、事後に、それぞれ手続が規程通り、あるいは、慣行から判断して自然な解釈の範囲内でなされたかどうかを監査することが必要である。

また、複数部署にまたがる意志決定をするときに、各部署の参与度の調整を意志決定と同時に行うと、危険な

意志決定を正当化する方向に調整することが起こりやすい。

したがって、表9、表10のことがらが必要となる。

表9 意志決定手続の基準

1. 議題を離れて、法人としての意思決定手続だけを監査する部署があり、その監査を経なければならぬ議題が明瞭化されている。
2. 議題を離れて、会議が適正に運営されるかどうかだけを監査する部署があり、その監査を経なければならぬ議題が明瞭化されている。
3. 手続に瑕疵のある決定は無効だという理解が明瞭化されている。
4. 手続に瑕疵のある決定は無効だという理解が慣習化している。

注：小さい番号ほど、望ましい

表10 意志決定手続についての補則

1. 意志決定手続規程を評価・設計する部署があり、議事運営規程の評価・見直しと改善を専門に扱うようになっている。
2. 意志決定手続を評価・設計する部署があり、複数部署にまたがる意志決定手続について、評価・見直しと改善を専門に扱うようになっている。

注：両事項は独立に必要と考えられる。

4.3 人事の監視

安全を脅かす意志決定をしようとしたときに、それに強く反対した人、および、それを内部申告した人が、上層部からよく思われず、人事措置上の報復を受けることは珍しいことではない。多くの人事は、直属上司の発議によってなされ、上層部が実質的に黙認に近い承認をする。そのため、上層部が知らぬままに実質、直属上司による報復人事が実施される可能性も低くない。また、降格の見かけをとらない実施的な不利益人事もあり得る。

このような人事が行われると、安全を脅かす意志決定の可能性を大きくすることになる。したがって、表11の措置が必要となる。

表11 人事の監視についての基準

1. 人事措置を監視する部署が独立し、不利益人事の理由を審議する手続が確立している。
2. 人事措置を監視する部署が独立しておらず、不利益人事の理由を審議する手続が確立していない。

注：小さい番号ほど、望ましい

表12 階層意思決定機構の制度管理

1. 複数部局にわたる意志決定手続が明瞭化されている。
2. 重要議題については、提案への批判的検討に特化した部局(安

全委員会のように)が設置されている。

3. 議決が、法、業界基準、行政指導等と抵触しないことを確認する部署が独立して設置されていること。
4. 新しい措置や変更措置に対して、拒否権のみを有する職が定められ、責任の高い地位がそれにあてられていること。

4.4 内部申告に関する制度

内部申告は、すべてが性善なものとも言い難い。しかし、過去において重要な違反が内部申告によって明らかになった事例の多いこともまた事実である。

内部申告についての法や規定のひな型は、現在鋭意進められているが、法や規定があることだけで、内部申告への心理的抵抗などがただちに低くなるわけではない。実質的な不利益が人事その他で生じる可能性も否定できないし、当事者は、自分の所属集団を心理的に裏切るような罪悪感に苦しむものである。

内部申告者の秘匿は、実質的に難しい要素を含んでいる。それは、申告者を秘匿しようとしても、申告の対象となった事例を発見しようと検査等すると、その検査の発注だけによって、誰が内部申告者であるかがわかってしまうことが多いからである。そのため、内部申告者を秘匿するためには、その事案を発見するために最低限必要な検査の三倍以上のダミー検査等が必要である。したがって、内部申告を積極的に評価する価値観のもとでは、この種の追加的なコストが正当化されなければならない。

法人としても、内部申告は短期的にはありがたくないものの、法人として大きな問題を起こしてしまう前に、法人内で適正に対応できる方が、実際のコストも低く、社会的信頼も填補できるメリットがある。したがって、表13のような事項が求められる。

表13 内部申告についての措置

1. 内部申告の受理と対応指示を専門とする社外法人との契約があり、それが社内で公示されている。
2. 内部申告の受理と対応を専門とする独立部署が社内であり、それが公示され、必要な申告の促進と申告者の同定回避のためのシステムがそなえられている。
3. 内部申告の概要と、重要なものが株主総会への報告事項になっている。
4. 申告内容の精査にとまらぬ、ダミー検査が実施されている。
5. 内部申告についての社内教育が定期的に行われている。

注：両事項は独立に必要と考えられる。

4.5 組織風土のモニタリング

組織風土は、組織的違反の発生・予防に対する間接原因としてもっとも重要なもののひとつである。

けれども、いままで、組織風土で、組織違反のポテンシャルを予測するような相関を安定して示したものは提

唱されていない。

鎌田ら(2002)は、岡本(2000)が提唱した「属人思考」の概念からその測度を作成し、属人思考的な組織風土が、組織的違反とは相関し、個人的違反とは相関しないという弁別的な相関を見出した⁷⁾。

ただ、すべての職位、すべての職能において、属人思考の低いことが適切かどうかについて結論はまだなく、職能によっては属人思考の高いことが適応的である可能性もある。これらについては現在、探索的に調査をしている。

組織風土と並んで、職業的威信の高低も重要な変数である。下村ら(2003)によれば、職業的自尊心が高いほど、組織的違反の容認、不正のかばい合い、個人的違反の容認が起こりにくく、違反の排除傾向が高いことが報告されている⁸⁾。職業的威信も、個人差変数として固定したのではなく、職場の状況、物心両面の待遇などによって変移するものである。職業的威信についても、組織風土と並んで、測定しフィードバックすることが必要である。

組織風土の属人思考については、改善・調整の方法を含んだ概念となっており、その具体的な手だてについては、現在研究中である。測定のフィードバックと合わせて、調整の支援手法の提供が可能になると予測される。

5. 査定・認証手法の枠組

5.1 従来の組織認証システムの問題点

組織を認証する制度としては、国際標準化機構によるISO9000シリーズ(品質マネジメント・システム)および14000シリーズ(環境マネジメント・システム)の規格がよく知られており、我が国でも多くの組織がISO基準による認証を受けている。ただし、そのように普及しているISO認証制度にもいくつかの問題点が指摘できる。

第一に、ISO規格は明文化されているものの、その表現がわかりにくく、組織自身がISO規格に合致しているかどうか判断することが困難である。結局、多くの場合、認定機関(日本では(財)日本適合性認定協会のみ)の認定を受けた審査登録機関(日本では数十社)にコンサルティングを依頼することになる。しかし、審査登録機関の質のばらつきが大きく、その結果ISO認証企業であっても、実際の質にばらつきが大きいという指摘がある(山田,2003)⁹⁾。

第二に、費用および労力のコストが大きい点が上げられる。特に、ISO取得の際には手順書を含む膨大な文書が必要になるが、文書維持の労力が大きく、いったん取得したISO認証の維持が出来ないという事例がある(中小企業研究センター,2002)¹⁰⁾。

もちろん、すべての企業に上記のような問題があるわけではない。審査登録機関のコンサルティングを受けて質の高いマネジメント・システムを構築している場合もあるだろうし、費用や労力が負担とならない企業もあるだろう。また、批判に対して「審査登録機関を複数設定することは、機関間の競争により審査の質を高める効果がある。」「費用・労力等のコストは相応のものであり、決して不必要なコストではない。」との反論も可能であろう。

とはいえ、ISO規格に対する不満は決して少なくない。たとえば社団法人日本印刷技術協会は、2001年5月、印刷業でISO9000を取得した企業(64事業所)に調査を行っているが、その結果、ISO導入3年以内の企業の約半数はシステムが定着していないと判断していた。理由としては、「文書が多すぎて、管理のための管理になりがち」「現場業務・経費の負担増」「ルールの形骸化」といったものが多く、先の指摘に一致している部分も大きい。

結局、今後新たな認証制度を設ける際には、これらの問題点を解消する必要があるだろう。

ところで、ISO規格と類似した様式で、組織の違反防止を志向したものに麗澤大学経済研究センター企業倫理研究プロジェクトによる「倫理法令遵守マネジメント・システム(ECS2000)」がある。この規格は、「企業などの組織が市場からの信任と評価を得られるような、国際社会の要請に応えられるような、またそこに身を置く人々の労働環境を倫理という視点から改善するようなマネジメント・システムのあり方を体系化したもの」であり、その目的は「組織メンバーによる外部機関への告発、外からの強制的な摘発、あるいは外部からのボイコットや批判によってではなく、組織が、自らの力で - 組織メンバーの協力を得ながら -、不公正な商慣習、違法行為、問題ある取引慣行などを事前に発見し、主体的に解決すること」となっている。規格の目的は、本稿で提案する法人意思決定認証システムと類似したものであるが、規格の記述方式などはISO規格に準じており、実際に標準規格とする際には、ISOと同様の問題点を抱える可能性がある。

5.2 法人意思決定認証システムの査定・認証手法の備えるべき要件

以上の点から、本稿で提案する法人意思決定認証システムの査定・認証手法においては、下記の要件を満たすべきと考えられる。

1. 規格の内容が具体的で明瞭であること。
2. 低コストであること。
3. 査定・認証に客観性があること。
4. 組織への定着をはかる手法を提示すること。

要件1については、第4節の表1～表13で述べたような明瞭な基準とすることで、要件を満たすことが可能である。これに伴い、法人はコンサルティングを受ける必要性が減る、あるいはその範囲が狭まり、結果的に低コスト化を図ることができる(要件2)。

要件3の査定・認証の客観性については、信頼性の高い測定に基づく客観的なデータを用いることが重要である。ISOの場合、審査の際に重要視される事柄の1つに品質管理(ISO9000)や環境対応(ISO14000)のための規定や手順書の整備具合がある。しかし、本稿で扱う「違反」は、規定や手順書を守らない現象を含んでいる。従って、規定等の整備に加えて、それが実際に守られているかどうかの査定が重要になる。この点で、法人意思決定認証システムは、ISO等が志向するプロセス・アプローチとは本質的に異なる面を持つといえる。

それでは、査定および認証の客観性を高くするために、いかなる手法を用いるべきであろうか。

ひとつの方法として、盲検法的な測定手法を用いることが考えられる。たとえば、実は、社員名簿等にもとづいて、社員を被験者とするサンプリングをしながら、被験者に対しては、勤め先を知らない体裁でコンタクトをとり、全般的な精神検査の一環として、組織内の規定遵守程度や意思決定機構の調査を行うといったような方法である。

ただし、このような調査を実施するためには、当然ながら法人の協力が不可欠になる(社員名簿の提出など)、調査時期や調査方法は法人に知らせないとしても、何らかの調査が行われることを知っていれば、社員に対して虚偽の回答をするよう圧力をかけることが可能である。したがって、このような調査の際には、虚偽回答が難しいタイプの手法(たとえば潜在的連合テスト)を併用する必要があるのである。

要件4については、単に法人を認証するだけでなく、認証されなかった法人や認証を維持したい法人に対する教育・研修プログラムを準備する必要がある。

6. 今後の展望

本稿では、法人意思決定認証システムについて、特に法人の意思決定機構が備えるべき要件に焦点をあてて論考した。

最後に、この認証システムが実用的なものとなるために、すなわち社会技術として有効になるために、現在検討している点、および今後検討すべき点を述べておくことにする。

まず、違反的意志決定が生じにくい意志決定機構上の条件(会議、社内慣行、申告制度、組織風土等)を、実証的に検討する必要がある。この点については、現在、

会議による意志決定(足立・石川,2003)、社内慣行(鎌田ら,2002)、申告制度(王ら,2003)、組織風土(鎌田ら,2002)について意志決定を抑制する条件について実証研究が行われている¹¹⁾¹²⁾¹³⁾⁷⁾。また、今後さらに実証的検討を継続し、より精緻で堅固な条件を同定する必要がある。

次に、意志決定機構の査定手法、とりわけ組織のルールや規定について実際の遵守程度を高い精度で測定する手法の開発が必要となるだろう。この点については、岡部ら(2003)によって潜在的態度測定手法についての研究が行われている¹⁴⁾。しかしながら、実証データの集積も査定ツールの開発も不十分であり、今後更なる研究が求められる。

また、本稿の提案するような認証システムが実際の社会に受け入れられるためには、法人が認証システムについて十分な対費用効果があると認識することが必要であろうし、場合によっては行政による推進力が必要かもしれない。とすれば、この認証システムが社会技術となるためには、心理学以外にも経営学・会計学・法律学・行政学など学際的な視点から検討が不可欠である。したがって、今後はここで述べたような学問領域と協力しながら実用化の方途を探る必要があるだろう。

引用文献

- 1) 岡本浩一 2000 無責任の構造 PHP新書
- 2) Wallach, M. A., Kogan, N. & Bem, D. J. Group Influence on Individual Risk Taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 65, 75-86.
- 3) ヘンリー・M・ロバート 1986 ロバート議事規則 ロバート議事規則研究所
- 4) ドリス・P・ジーマン 2002 立木茂雄(監訳) 民主主義の文法 萌書房
- 5) Surgis, A. 1993 The standard code of parliamentary procedure. New York: McGraw-Hill.
- 6) Condorcet, Marquis de. (1785) *Essai sur l'Application de l'Analyse, á la probabilité des Decisions Rendues á la Pluralieté des Voix.* Paris
- 7) 鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聡介・岡本浩一・下村英雄(2002). 「組織風土と違反の容認(1) - 属人的組織風土の観点から - 」 『日本心理学会第66回大会論文集』. 1183.
- 8) 下村英雄・上瀬由美子・堀洋元・今野裕之・岡本浩一 2003 職業的威信と職場における違反の関連(3) - 違反行動の規定要因 - 日本心理学会第67回大会発表論文集
- 9) 山田明歩 2003 ISO崩壊 築地書館
- 10) 中小企業研究センター 2002 中小企業の環境経営戦略 ISO14001認証取得の現状と課題 同友館

- 11) 足立にれか・石川正純 2003 意志決定の落とし穴 岡本浩一・今野裕之(編) リスク・マネジメントの心理学新曜社
- 12) 鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聡介 2002 組織風土と違反の容認 - 因果モデルを用いた検討 - 産業組織心理学会第19回大会論文発表集
- 13) 王晋民・宮本聡介・今野裕之・岡本浩一 2003 内部告発に関する態度と行動(1) - 内部告発に対する態度と心理特性との関係 - 日本心理学会第67回退会発表論文集
- 14) 岡部康成・今野裕之・岡本浩一 2003 エラー行動と個人特性 - I A Tによる性格特性によるエラー行動の予測性 - 日本心理学会第67回大会発表論文集

Certification System for Corporate Competence of Decision Making

Koichi Okamoto¹, Hiroyuki Konno²

¹Ph.D. (Social Psychology) Professor, Toyo Eiwa University, Faculty of Human Sciences / RISTEX, Social Psychology Research Group, Leader (E-mail: okamoto@ristex.jst.go.jp)

²M.A. (Psychology) Lecturer, Mejiro University Faculty of Human and Social Sciences / RISTEX, Social Psychology Research Group, Sub-Leader (E-mail: konno@mejiro.ac.jp)

Investigation of recent industrial incidents probe that they are products of formal or semi-formal decision to violate organizational rules or ethics at the top level of each company. This article proposes necessity for neutral surveillance of companies on (a) appropriate decision procedure, (b) appropriate system to respond to and manage whistle-blowing within the company, and (c) self-assessment and management of corporate culture that makes organizational violation highly unlikely. Conceptual details of certification criteria are justified by either empirical findings or on-going research by the Social Psychological Group of the RISTEX. Feasibility of such systems is also discussed.

Key Words: *organizational violation, decision-making, whistle-blowing, corporate culture.*