

組織風土による違反防止¹⁾

『属人思考』の概念の有効性と活用 -

Organizational Climates for Violation Prevention:
Validity and Practical Use of "Person-Oriented Thinking Styles"

鎌田 晶子¹⁾・上瀬 由美子²⁾・宮本 聡介³⁾・今野 裕之⁴⁾・岡本 浩一⁵⁾

¹⁾ 修士(心理学) 社会技術研究システム 社会心理学研究グループ 研究員(E-mail: kamada@ristex.jst.go.jp)

²⁾ 博士(文学) 江戸川大学社会学部助教授・社会技術研究システム社会心理学研究グループ 研究員(E-mail: kamise@edogawa-u.ac.jp)

³⁾ 博士(心理学) 常磐大学人間科学部助教授・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: smiya@tokiwa.ac.jp)

⁴⁾ 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)

⁵⁾ 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)

組織風土が組織の違反に与える影響について、主として組織風土の「属人思考」に着目し、質問紙調査の手法を用いて検討した。組織風土の属人思考(属人風土)とは、事柄の評価において「人」情報を重要視する組織風土を示す。研究1(N=310)では、組織風土が違反容認に与える影響について検討を行い、属人風土が組織的違反の容認に影響を及ぼすことを明らかにした。研究2(N=492)では、研究1の結果の信頼性の確認を行い、属人風土では実際に違反件数が多いことを示した。研究3(N=369)では、個人の属人思考の特徴について心理学的検討を試みた。違反防止のための心理学的アプローチについて考察した。

キーワード： 組織風土 違反 違反の容認 属人思考

1. はじめに

昨今、産業界、医療現場、官庁など多様な組織において、業務上の違反行為が次々と表面化し社会的な問題になっている。JCO 東海事業所の臨界事故、雪印食品の食品表示偽装や東京電力のトラブル隠しなどの例を見ても、組織における違反は、うっかり・ぼんやりといったミスによるものであるとは考えられない。作業手順からの逸脱や、隠蔽、データの改ざんのような、意図的な違反である点が特徴的である。本研究は、組織における違反について、「従業員自身が違反を認識し、意図的に職務規程を無視して業務を行っていること」(田中 2002)¹⁾の定義を採用し、組織風土の観点から違反防止へのアプローチを目指すものである。

一般に大事故やいわゆる不祥事の背後には、多くの日常的な逸脱行動が潜んでいる。はじめは小さな逸脱であったものが、それが容認されることによって、次第に逸脱の度合いがエスカレートする。そこには、気の緩みや怠け心のような個人の問題だけではなく、ルール軽視を後押しする組織の風土・文化の影響が考えられる。

最近では、電力、医療など様々な領域において、安全文化の必要性が唱えられている。たとえば、原子力の分野では、1986年のチェルノブイリ事故の教訓を受け、国際原子力機関(IAEA)が国際安全基準として安全文化を謳ってい

る²⁾。医療の分野でも、厚生労働省の医療安全対策において、「安全な医療を提供するための10の要点」の特に重要な第1項目として、安全文化を挙げている³⁾。また、2002年にトラブル隠しを行った東京電力では、1998年に「風土改革検討委員会」設置し、アクションプランとして「風通しをよくする」「社会の声を聞く」「みずからの襟を正す」「全員が参加する」の4点を挙げ、風土改善に取り組んでいたという⁴⁾。

このように、事故や不正を防止するにあたって、組織風土の重要性に関する認識は高まっており、多くの従業員にもその重要性が知らされている。しかしながら、東京電力の例を見ても、それら改革の効果が上がっているとは、必ずしも言いがたい。組織の風土や文化とは、目に見えないものであるだけに、定義が抽象的であり、とらえどころがない。ともすると、安全文化が醸成されないのは、個人の倫理意識が低い、従業員のやる気が足りないなどの「精神論」に陥ってしまう場合がある。

大きな事故や不祥事につながる可能性のある違反は防止しなければならない。違反防止のためには、どのような組織風土が、どのような違反に関連しているのか、より具体的に吟味する必要があるのではないかと考える。

1.1. 組織風土の違反への影響

心理学や経営学の分野では、組織のメンバーが組織を

どのように見ているかを「組織風土」、組織における価値や信念をどのように共有しているのかを「組織文化」と呼ぶなど、これら2つを区別して捉える場合もあるが(たとえば 田尾 1991)⁵⁾、本研究では、「組織風土」も「組織文化」も、ともに、組織内でのメンバーの行動や価値観、慣行、伝統などを指す点に注目し、組織風土と組織文化をほぼ同義として扱うこととする。本研究では、特に、組織内の慣行の側面に注目して組織風土を扱うこととする。

数々の違反が明らかになったJCOであっても、はじめから組織内のすべての人間が悪人で、違法行為を望んでいたとは考えにくい。組織内の一部の判断が違反行為を生み、それが容認され、繰り返されることによって、違反容認の組織風土を形成していったのだと考えることができる。組織の中で違反行為が蔓延する前に何らかの対策を打つことができれば、このような大事故は防ぎえた可能性がある。

1997年、第一勧業銀行は、総会屋への不正融資で摘発を受けた。逮捕された当時の審査担当役員は、東京地検で以下のように述べたといわれている。

『私は審査担当の役員でしたので、本来であれば、この不正な融資をやめさせなければならない立場でしたし、やめさせることはできた立場でしたが(中略)専務が何ら異論を唱えていないところに、各下の私が意見を述べることは差し出がましく思いました。(中略)私としては、総会屋のような反社会的な団体に融資すること自体耐えがたい思いでしたが、この不正な融資に対して異議を唱えることができなかったのです。』(読売新聞社会部 2000, p155)⁶⁾

一般社会人であれば、違反はしてはいけないことは、重々承知しているはずである。本人は、悪事を犯したいと望んでいたわけではない。にもかかわらず、異議が唱えられない。このような場合に、本人の倫理観の低さを責めるのはたやすい。しかし、同様の立場におかれたときに、本人の意志を超えたところで、周囲から受ける圧迫感は、個人の倫理観だけでは解決できない問題を含んでいるだろう。このように、違反を容認する暗黙のシナリオは、どのような組織風土に起因するものなのだろうか。

1.2. 組織風土の属人思考

岡本(2001)は、「無責任の構造」が起こりやすい組織風土に対して、組織の属人思考の概念を用いて説明している⁷⁾⁸⁾。組織風土の属人思考(以下、属人風土)とは、事柄の評価の際に、誰が行っているのかという「人」情報を重要視する組織風土である。このような「人」に対する志向性の高い風土では、職場への忠誠心や所属意識が重んじられ、上下関係のけじめが甘くなると考えられている。

たとえば、属人風土では、社内の会議で新しい企画の採

否を決めるような場合に、その企画の立案者は誰か、他に関わる人が誰か、その人は社内では誰の派に属するのか、など、企画内容以外の「人」に関する事項が意志決定に大きな影響を及ぼしがちであると考えられる(岡本 2001)⁷⁾。

属人風土では、個人のキャリアへの悪影響や人間関係の不調和を回避するため違反が容認されやすいのではないかと考えられる。先に述べた第一勧業銀行の例も、属人風土の一側面であると考えられるだろう。本研究では、属人思考の強い組織風土を、属人風土と呼び、属人風土が組織における違反に関連が深いのかどうかをについて検討を行う。

1.3. 組織における「個人的違反」と「組織的違反」

組織内では多種多様な違反が生じる可能性が考えられる。本研究では、組織における違反を、「個人的違反」と「組織的違反」の2つに大別して検討を行う。そして、それぞれの違反の容認に影響する組織風土は、異なっているのではないかと考える。

「個人的違反の容認」とは、遅刻や備品の私物化に代表される、従業員が意図的に組織における生産や所有を逸脱する、職場逸脱行動(Robinson & Bennett, 1995)の容認を指している⁹⁾。このような、個人の違反行動が容認される職場内の規範の緩さは、組織全体の利益を阻害するものであり、組織にとって明らかにマイナスである。

一方で、「組織的違反の容認」とは、いわゆる組織ぐるみの違反を示している。これらは、従業員の個人利益追求型の違反行為ではなく、組織や職場の利益を上げる目的での違反が容認される雰囲気や指している。このような違反は、作業の効率化やコストの削減を目的として、組織全体のために良かれという思いに由来した違反行為である可能性や、また、職場内で自己の立場を保持のための不本意ながらもやらざるを得ない違反行為である可能性が推測される。組織ぐるみの違反行動の容認は、違反が社会的に明らかにさえならなければ、利潤の拡大につながるなどのように、組織全体にとってプラスになる場合が多いと考えられる。

1.4. 本研究の構成

本研究では、組織風土と組織における上記2種類の違反との関連について検討を行うことを目的とする。その中でも、特に組織的違反と属人風土の関連に着目して分析を行う。研究1では、組織風土が組織における違反容認に与える影響について検討を行う。研究2では、研究1で得られた結果の信頼性の確認を行う。研究3では、属人風土を形成する1要因として、組織メンバーの属人思考の測定に向けた、属人的判断傾向の特徴について検討を試みる。

2. 研究1

研究1では、属人風土を含めた様々な組織風土が、組織における違反容認にどのような影響を及ぼしているのか、検討を行う。

2.1. 目的

組織風土から、組織内の違反容認（個人的違反の容認・組織的違反の容認）の予測可能性を検討することを目的とする。

2.2. 方法

(1) 調査・分析対象者

関東地域の国立・私立大学に在学中の大学生の家族1146名に調査票を配布し382名から回答を得た(回収率33.3%)。そのうち、調査票に記入漏れのない、企業・官公庁に正社員・正職員として勤務している者310名(男性253名・女性57名)を分析対象者とした。分析対象者の平均年齢は、48.78歳(20代19名、30代5名、40代108名、50代174名、60代3名、不明1名)であった。勤務先の業種は、建設業14名、製造業72名、電気・ガス・水道・熱供給業6名、運輸・通信業18名、卸売・小売・飲食業23名、金融・保険業23名、サービス業62名、官公庁49名、教員18名、その他25名であった。

(2) 調査手続き

関東地域の国立・私立大学に在学中の大学生の家族に、学生を通じて調査票とともに返信用封筒を配布し、郵送にて回答を得た。回答は無記名とした。調査実施期間は、2001年12月から2002年1月であった。

(3) 調査・分析内容

違反容認の雰囲気尺度として6項目、属人風土尺度として5項目を用いた。評定方法は、「あてはまらない(1点)」から「あてはまる(5点)」までの5段階評定とした。また、Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders(1990)¹⁰⁾と加護野(1993)¹¹⁾の組織文化尺度(5段階評定)をもとに分析した上瀬ら(2002)¹²⁾の結果に基づいて、5因子(前向きな挑戦傾向・階層性の重視・命令系統の整備・独自性重視・人的ネットワークの整備)に属する項目の中から、因子負荷量の高いものから順に、3項目を採用し分析に用いた。

2.3. 結果と考察

組織文化・風土と違反容認の雰囲気について、共分散構造モデルを用いて分析を行った。係数の有意性等をも

とに、モデルの修正を行った結果、「命令系統の整備」、「属人風土」の2つの潜在変数による組織における違反の説明が適当であると考えられた($R^2=149.73$, $GFI=0.94$, $AGFI=0.91$, $RMSEA=0.06$)。本分析で用いた尺度をTable 1、共分散構造分析の結果をFig 1に示す。Fig.1の一方向の矢印で示した箇所は、すべて5%水準で有意となった係数である。

分析の結果から、「命令系統の整備」は、個人的違反容認の雰囲気に関連が強く(-.49)命令系統の整備が行き届いているほど、個人的違反が起こりにくい可能性が示された。「属人的組織風土」では、個人的・組織的違反容認の雰囲気の両者に有意な関連が認められたが、組織的違反容認の雰囲気と特に強い関連を持つこと(それぞれ、.18, .68)が明らかになった。

これらのことから、個人的違反の容認および組織的違反の容認の雰囲気には、異なった組織文化・風土の要因が関連していることが明らかになった。したがって、それぞれの違反を抑止するためには、それぞれに対応した違反防止対策を考える必要がある。本研究の結果から、個人的違反、すなわち組織内で個人の利益を追求する雰囲気を避けるためには、指示・命令系統を整備することが有効であるといえる。そのためには、マニュアルや規則の明示化や、無理なく守れるルール作り、権限関係を明確化するシステム作りなどの介入が可能であると考えられる。また、組織的な違反容認を避けるためには、属人的な評価を避ける人事評価制度の整備や、職位や職務と従業員の人格とを切り離した人間関係を形成するためのシステムの導入が有効ではないかと考えられる。

Table 1 「組織風土」と「違反容認の雰囲気」の項目

<p><組織風土></p> <p>命令系統の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 命令・報告経路がきちりと定められている 職務マニュアル、規則が整備されている 経営者・管理者の権限が明確にされている <p>属人風土</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事ぶりよりも好き嫌いで人が評価される傾向がある 相手の体面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見が表明されないことがある トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある 会議やミーティングでは、同じ案でも誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある 誰に頼まれたかによって、仕事の優先順位が決まることが多い 	
<p><違反容認の雰囲気></p> <p>個人的違反容認の雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社の電話を私用に使ってもよしとする雰囲気がある 出勤時間に少々遅れてもとがめられない雰囲気がある 勤務時間中にさばれない雰囲気がある(R) <p>組織的違反容認の雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社ぐるみの不正が行われている雰囲気がある 効率のためなら少々の違反を許容する雰囲気がある 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 	

N=310

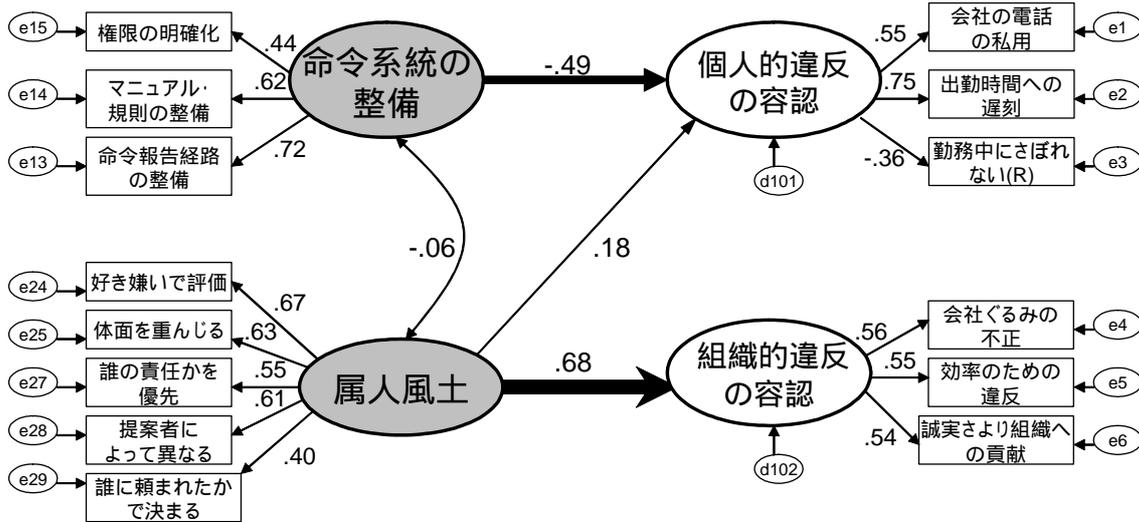


Fig. 1 組織風土から組織の違反を予測する共分散構造モデル

3. 研究2

研究1では、属人風土から、組織的違反の容認が、強い影響力を持って予測されることが確認された。しかしながら、モデルの作成において、いくつかの尺度を除外するなど、モデルの調整を行っており、モデルの安定性が懸念される。そこで、本研究において、研究1で見出された共分散構造モデルの信頼性を確認する。また、研究2では、組織における「違反容認の雰囲気」についての質問に加えて、属人風土と組織的違反の関連についてさらに検討を加えるために、実際の違反経験についても調査を行う。

3.1. 目的

研究2では、2つの目的を設定した。第1に、研究1で得られた共分散構造モデルの信頼性を、異なったサンプルを用いて検討することである。そして、第2の目的は、組織風土の属人度が高いと、実際に違反の件数が多いのかどうかについて検討することである。

3.2. 方法

(1) 調査・分析対象者

首都圏 40km 圏内在住の 25 歳から 59 歳の男性勤め人を調査対象とした。調査標本数は 750、回収数は 492 であった(回収率 65.6%)。分析対象者の平均年齢は、43.57 歳 (20 代後半 44 名、30 代 137 名、40 代 142 名、50 代 169 名)であった。勤務先の業種は、建設業 50 名、製造業 128 名、電気・ガス・水道・熱供給業 6 名、運輸・通信業 55 名、卸売・小売・飲食業 54 名、金融・保険業 36 名、サービス業 86 名、公的機関(役所など) 33 名、教

育機関(学校など) 9 名、不動産業 7 名、その他 27 名、不明 1 名であった。

(2) 調査手続き

標本抽出方法は、単純二段無作為抽出とし、回収方法は訪問留め置き法を用いた。回答は無記名とした。調査実施期間は、2002 年 7 月から 8 月であった。調査の実施は、株式会社マーケティング・サービスが行った。

(3) 調査・分析内容

研究1と同様の違反容認の雰囲気尺度・属人風土尺度を用いた。また、研究1で用いた「命令系統の整備」に関する尺度3項目(加護野 1993)を用いた。評定方法は、「あてはまらない(1点)」から「あてはまる(5点)」までの5段階評定とした。さらに、現在の職場での組織的違反の経験を尋ねる項目を作成し、「はい(違反経験がある)」、「いいえ(違反経験がない)」の2件法で回答を求めた。

3.3. 結果と考察

(1) 共分散構造モデルの再現性

Fig.2 に示されるように、異なったサンプルにおいても、「命令系統の整備」から「個人的違反の容認」へのパス係数が-0.49、「属人風土」から「組織的違反の容認」へのパス係数が0.68、各潜在変数から観測変数への係数についても、研究1で作成された共分散構造モデルと、ほぼ同様の結果が得られた($\chi^2=239.92$, GFI=0.93, AGFI=0.90, RMSEA=0.06)。このことから、モデルの再現性が確認されたと考えられる。

N=481

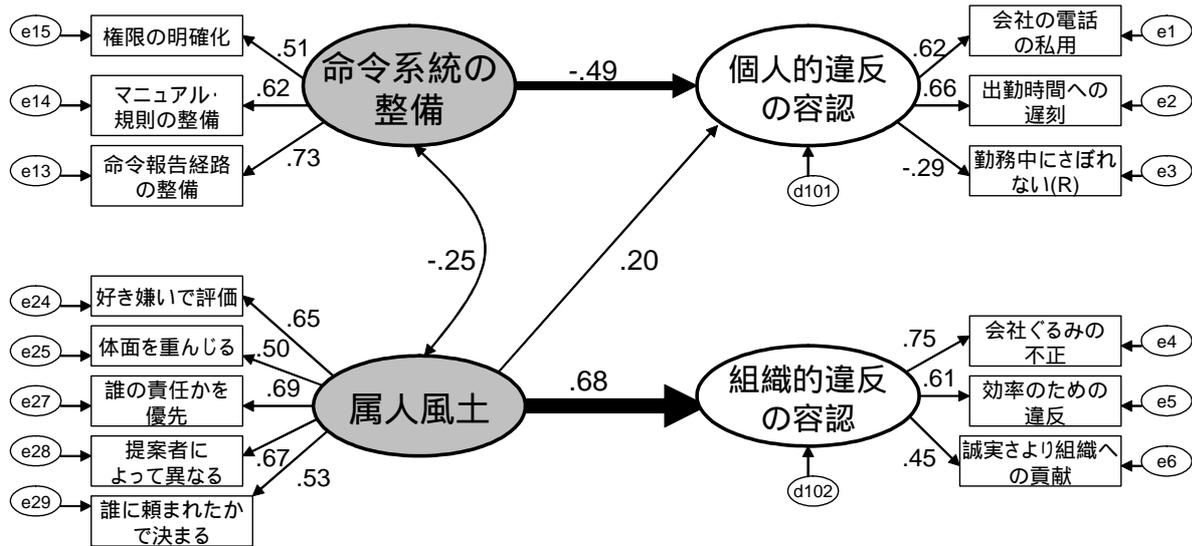


Fig. 2 組織風土から組織の違反を予測する共分散構造モデルの再現性の確認

(2) 属人風土と違反件数の関連

Table 2 組織の属人思考の程度と組織的違反の件数

	いいえ		はい		χ^2
	属人度 低	属人度 高	属人度 低	属人度 高	
同僚の不正をかばうためにうその報告をしたことがある	200	218	18	48	9.74, $p < .01$
作業効率を上げるために職場規定に定められた手続きを省略したことがある	176	181	43	85	9.39, $p < .01$
職場で行われていた法律違反を、改善せず放っておいたことがある	213	223	6	42	23.07, $p < .01$
上司が行った不正について、見て見ぬふりをしたことがある	210	214	9	51	25.29, $p < .01$
職場の上層部から、職場の不祥事を外部に漏らさないよう指示されたことがある	207	222	12	44	14.39, $p < .01$

■属人度低 □属人度やや低 ▨属人度やや高 ■属人度高

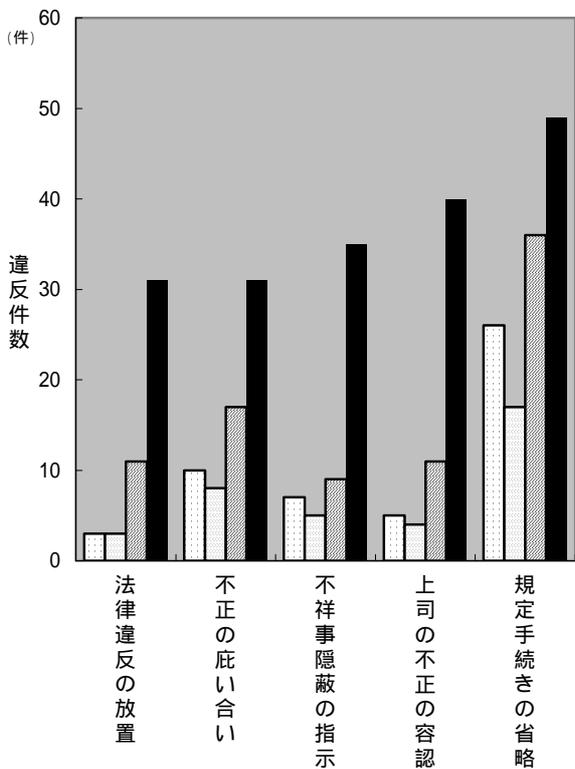


Fig. 3 組織風土の属人度と違反件数の関係

属人風土尺度について、尺度得点の標準化を行い、0以上の値を示した者を属人度高群、0より小さい値を示した者を属人度低群として分類した。その後、群ごとに、違反経験を尋ねる質問に「はい」および「いいえ」と答えた人数を算出し、2×2の χ^2 検定を行った。

結果、全回答の分布を見ると、85%から90%が「(違反を)したことがない」と答えているものの、属人風土の高低で群を分けて検討すると、組織の属人度の高群では、不正のかばいあい($\chi^2(1)=9.74, p < .01$) 手続きの省略($\chi^2(1)=9.39, p < .01$) 法律違反の放置($\chi^2(1)=23.07, p < .01$) 不正の見て見ぬふり($\chi^2(1)=25.29, p < .01$) 不祥事の隠蔽($\chi^2(1)=14.39, p < .01$) など、深刻な組織的違反が実際に多く認められることが明らかになった (Table 2)。

また、標準化した属人風土尺度得点の分布を25%ずつに区切り、風土の属人度が「低い」、「やや低い」、「やや高い」、「高い」の4群に分類し、違反件数について集計した結果をFig.3に示す。この結果からも、組織の属人度が高くなるにつれて、実際の組織的違反件数が増えることが明らかになった。

これらの結果から、属人風土は、特に組織的違反に強い関連を持つことが確認された。また、属人風土では、特に組織的違反が多いことが明らかになり、組織的な違

反防止のためには、組織の属人度を下げる方策が有効である可能性が示唆された。

4. 研究3

研究1と研究2から属人風土が組織的違反に関連が強いことが示唆された。そこで、組織の属人度を下げる方策の必要性が考えられた。

組織風土を構成する1つの要素として、その組織にどのような人物が所属しているのかという、所属メンバーの個人特性が考えられる。組織内に属人的な考え方をする人が多ければ、意志決定場面においてもおのずと属人的な方法が用いられやすくなる可能性が考えられる。また、組織の中で影響力を持つものが属人的な認知傾向を持っていると、人事評価も属人的になりやすく、職場全体においても属人的傾向を持つものが重用され易くなる可能性が考えられる。

研究3では、組織風土の属人思考を形成する1つの要因として個人の持つ属人的判断傾向を取り上げ、その構造を明らかにするために、他の一般的心理尺度との関連について検討することを目的とする。

なお、本研究では、個人特性としての属人的判断傾向を「意志決定場面において、提案者の属性や提案者と自分との関係性によって、意見に対する賛否が変化しやすい傾向」と定義する。

4.1. 目的

個人の属人度を測定する尺度「属人的判断傾向尺度」を開発し、「属人的判断傾向尺度」の特徴を既存の心理尺度との関連から、属人的判断傾向の特徴を明らかにする。

(1) 調査・分析対象者

関東の私立大学(M大学、T大学、N大学)に在学中の大学生369名(男性68名・女性297名・不明4名)を分析対象者とした。平均年齢は、20.17歳であった。

(2) 調査手続き

講義の終了後に集団式で行った。

(3) 調査・分析内容

属人的判断傾向尺度として17項目(項目内容は、Table 2を参照)を作成し施行した。一般的心理尺度として、賞賛獲得欲求・拒否回避欲求尺度(菅原1986)¹³、自尊感情尺度(山本・松井・山城1982)¹⁴、公的自己意識尺度(菅原1984)¹⁵、権威主義的人格尺度(Lane, 1955)¹⁶、認知的構造化欲求尺度(浦1999)¹⁷、認知構造化能力尺度(浦1999)¹⁷、意志決定スタイル尺度(Scott & Bruce, 1995)¹⁸を合わせて施行した。また、違反に関連する傾向性や弱者に対する差別傾向性について項目を作成し合わせて施行した。評定方法は、「あてはまらない(1点)」から「あてはまる(5点)」までの5段階評定とした。

4.3. 結果と考察

属人的判断傾向尺度の回答について、因子分析を行った(Table 3)。固有値の初期推定値として重みなし最小二乗法を用い、バリマックス回転を行った結果、2因子が抽出された。因子抽出の際、両因子に因子負荷量の低かった(.40未満)の項目を削除し、各因子に負荷量の高い項目(第1因子7項目、第2因子5項目)の得点を単純加算し尺度得点とした。各因子に含まれる項目の内容から、親しい人には反論できない内容を示す項目から

Table 3 属人的判断傾向因子分析の結果

項目	賛否と好意の混同傾向	発言者の重視傾向	h ²
反対意見を言うと、相手を傷つけるのではないかと思う	0.67	0.13	0.46
反対意見を言われると、相手に嫌われているのではないかと思う	0.66	0.18	0.46
世話になった人には反論できない	0.56	0.12	0.33
話し合いの場で反対意見を言うのは、相手に悪いと思う	0.55	0.09	0.31
気の合う友達の意見であれば、とりあえず従う	0.47	0.14	0.24
好きな人の意見は、たとえ納得できなくてもなるべく受け入る	0.47	0.06	0.22
自分の意見に賛同してくれた人には、一言お礼を言いたくなる	0.40	0.24	0.22
誰が言っているのか分からない意見には、内容にかかわらず賛成したくない	0.01	0.57	0.33
誰の意見が分からないと、同意すべきかどうか判断がつかない	0.15	0.54	0.31
意見を求める際に、相手が社会的に認められた人なのかどうか気になる	0.20	0.50	0.29
人の意見の内容よりも言った人がどんな人なのか気になる	0.09	0.45	0.21
誰が言っているかによって、その意見に賛成するか反対するかを決める	0.17	0.42	0.21
説明分散(%)	22.50	7.47	30.0
Cronbach's	0.76	0.63	

因子抽出法: 重みなし最小二乗法 回転法: バリマックス法

4.2. 方法

Table 4 属人的判断傾向と一般的心理傾向の相関 (r)

一般的心理傾向	賞賛欲求	拒否・回避傾向	自尊心	公的自己意識	依存的決定傾向	決定回避傾向	権威主義傾向	違反黙認傾向	違反迎合傾向	弱者差別傾向	認知構造化欲求	認知構造化能力
賛否と好意の混同傾向	0.36**	0.46**	-0.24**	0.54**	0.26**	0.21**	0.10	0.25**	0.18*	0.12	0.31**	0.36**
発言者の重視傾向	0.19**	0.26**	-0.10	0.38**	0.13	0.14*	0.23**	0.01	0.03	0.32**	0.27**	0.26**
n	229	230	230	228	229	230	336	138	138	138	227	227

成り立っている第1因子を「賛否と好意の混同傾向」、他者の意見を参考にする際に、内容よりも誰がそれを言っているのかを重視する内容を示す項目からなる第2因子を「発言者の重視傾向」と名づけた。

一般的心理尺度については、先行研究に従って、下位尺度ごとに項目得点を単純加算し尺度得点とした。オリジナルに作成した尺度については、属人的判断傾向尺度と同様に因子分析を行い、尺度得点を算出した。属人的判断傾向尺度得点と、他の心理尺度との相関係数を Table 4 に示す。

第1因子の「賛否と好意の混同傾向」の強い者は、周囲からの評価に関心が高い、社会的同調性が高い、他者依存的などの特徴を持つ可能性が考えられた。また、違反に対する黙認・迎合の傾向も強いことが示された。第2因子の「発言者の重視傾向」の強い者も、同様に、他者からどのように見られているのかを気にする傾向が強かった。また、この傾向の強い者は、権威主義傾向や、社会的弱者を差別する傾向が、強いことが示された。両因子とも認知構造化欲求や認知構造化能力との関連が強く、属人的判断傾向の強い者は認知的あいまいさへの耐性が低い可能性が考えられた。これは、属人的判断傾向の強い者は、認知情報処理的な特徴として、物事をステレオタイプ的に簡略化して考える傾向が強いことを示していると考えられる。

まとめると、属人的判断傾向の強い者は、周囲の目を意識しがちで、周囲から認められたいという欲求が強く、あいまいな情報について、よく考えてから解決しようとする動機づけや、処理能力が低い傾向が考えられた。2因子の相違については、「賛否と好意の混同傾向」を持つ者は、あまり主体的行動を好まない傾向があり、「発言者重視傾向」を持つ者は、強い者に従う権威主義的傾向が強い特徴が示唆された。

組織の一員として業務に携えることは、意志決定の連続である。ひとつひとつの意志決定の際に、事柄の是非にかかわらず、提案者にお世話になっているから、以前に自分の提案を受け入れてもらったからなどのような人間関係依存的な判断を行うことは、結果的に組織の方向性を見失うことにつながり、組織的違反の蔓延の原因となる可能性が考えられる。

5. 全体的考察

本研究では、組織風土と組織における違反との関連について検討を行った。研究1では、組織風土が組織における違反容認に与える影響についてモデル構築を行い、「個人的違反の容認」には「命令系統の整備」が、「組織的違反の容認」には「属人風土」が影響を及ぼしていることを示した。研究2では、研究1で得られた共分散構造モデルの信頼性を確認した。そして、属人風土においては、実際に組織的違反件数が多いことを示し尺度の妥当性を確認した。研究3では、属人風土を形成する1要因として、属人的判断傾向の特性的特徴について検討を行い、先行研究で明らかになっている心理特性との関連を明らかにした。

本研究の結果から、組織における個人的な違反を防止するためには、命令系統の整備が有効である可能性が示された。これは、マニュアルを整える、権限関係を明示化するなど、目に見える形での具体的な介入によって違反防止効果が上がると考えられる。また、組織的な違反を防止するためには、属人風土を低減させる方策が有効である可能性が示された。属人風土は、命令系統の整備と比較してより抽象的な事態である。そのため、まずは、所属する組織の属人思考の程度を正しく測定し、組織メンバーが現状を歪みなく認識する必要がある。個々のメンバーが、組織風土の現状を把握することは、組織や自己の成長を促すための教育訓練の題材として利用できると考えられる。また、風土の悪化に対する問題提起をすることによって、従業員同士の自主的な組織改善活動(オフサイト・ミーティング等)につながる可能性も考えられる。そのような活用可能性を考慮した上で、本研究で作成した属人風土尺度は、属人風土測定の指標の一つとして有用であると考えられる。

また、個人の属人的判断傾向を測定する尺度は、組織メンバーが、自己の判断傾向の癖を認識するための指標の一つになると考えられる。特に、職場のリーダーや組織トップになれば、自分にとって都合のいい組織システムをつくるのが可能になる。不祥事を起こした企業のトップが、「わたしに一切報告はなかった」と述べる光景が繰り返し報道されるが、組織トップは、責任を回避す

るために部下が報告できないようなシステムや風土をあらかじめ作っておくことも可能であると考えられる。そのようなシステムの形成や組織風土を避けるための一助として、自己の判断傾向を知ること、そして、組織の全体的な属人思考を知ることが有用であると考えられる。

本研究は、属人思考の自己記述式の質問紙法を用いた検討を行ったため、各項目の回答が社会的に望ましい方向にバイアスがかかる可能性が懸念される。特に、本調査のように、違反などの正直に答えづらい内容を含む場合は、結果の解釈に細心の注意が必要である。このような問題は質問紙調査法の限界ともいえるが、本調査尺度の妥当性を検討するとともに、反応時間等を利用した潜在的態度の測定(岡部・今野・岡本 2003)¹⁹⁾など、バイアスをできるだけ排除した新たな測定方法の可能性についても探る必要があると考える。

研究3の結果から、属人的判断傾向の強い者は、周囲の目を意識しがちで、周囲から賞賛されたい、拒否されたくないという欲求が強い傾向が示された。これらの傾向は、人格特性の基本的な部分であり、これらが人格的欠点であるとは必ずしもいえない。このような傾向が高い人は、社会性が高く周囲の他者とうまくやっていく能力の高い個人であるとも考えられる。しかし、対人関係にすぐれた基礎的人格特性を持った個人が、必ずしも属人思考を行う傾向を持つとは限らない。組織の中で他者との人間関係を重視するあまり、特定の他者の発言に正当に意見を述べられないという属人思考に陥るのであれば、組織的違反の黙認につながる危険性を秘めていると考えられる。

さらに、組織の属人思考の低減は、社内の人間関係がまったく必要がない、交流のない冷たい職場が望ましいと主張しているわけではない。また、上司部下間の信頼関係を否定するものでもない。これまでの研究結果では、属人思考の高い組織に属する者は、低い組織に属する者より、組織に対する愛着的コミットメントが低く、離職のコストを考慮し仕方なく勤めを続けている傾向が強いという結果が得られている²⁰⁾。この結果は、むしろ属人風土のメンバーの方が、所属する組織との感情的つながりが希薄であることを示唆している。したがって、属人風土が、信頼関係に裏打ちされた真の意味での良い人間関係を反映しているとは考えにくい。

属人思考の欠点は、組織内の人間関係の安定に安心し、それを維持することが主要な目的になるところにある。「わたしが言うのだから、みんなは言うことを聞いてくれるだろう」、「あの上司がそういうのだったら仕方がない」などといった、事柄の内容よりも人間関係に依存した思考が、徐々に違反の容認につながる可能性があると考えている。

山岸は、これからの日本社会では、これまでのような

外部に対して閉ざされた関係内部での相互協力と安心を追求することでは得られない新しい機会に直面するようになるだろうと述べている(山岸, 1999)²¹⁾。今後、日本の社会において、さらに人材の流動化が進むことが予想される。そのような社会全体の変化の中で、組織や職場内での安定した人間関係に安心し、閉じられた人間関係の中で属人的に思考し続けることは、変化の波に乗り遅れ、より多くの組織ぐるみでの不正、不祥事を引き起こす結果を生みかねない。

組織的違反の防止を目指すために、まずは、自己の所属する組織がどのくらい属人風土であるか、また、自分自身がどのくらい属人的判断傾向を持つのかを知ることが、違反防止の第一歩となると考える。

6. 参考文献

- 1) 田中堅一郎(2002).「組織機能不全行動に関する心理学的研究の展望 - 職場の機能を阻害する従業員の「困った」行動 -」『広島県立大学論集』 5(2) . 47-64 .
- 2) 国際原子力機関 (IAEA) (1991).『セイフティ・カルチャ 国際原子力安全諮問グループ報告』 IAEA 安全シリーズ No.75-INSAG-4 .
- 3) 厚生労働省(2003).『安全な医療を提供するための10の要点』 <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/isei/i-anzen/1/human/dl/panf2.pdf> [2003, May, 29] .
- 4) 東京電力株式会社(2002.9).『当社原子力発電所の点検・補修作業に係る GE 社指摘事項に関する調査報告書』
- 5) 田尾雅夫(1991).『組織の心理学』 有斐閣ブックス
- 6) 読売新聞社会部(2000).『会長はなぜ自殺したか - 金融腐敗 = 呪縛の検証 -』 新潮社
- 7) 岡本浩一(2001).『無責任の構造 - モラル・ハザードへの知的戦略』 PHP 研究所
- 8) 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 .
- 9) Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572 .
- 10) Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., D., & Sanders, G(1990). Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316 .
- 11) 加護野忠男(1993).「組織文化の測定とタイポロジー」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部(編)『リストラクチャリングと組織文化』 白桃書房 (Pp65-88) .
- 12) 上瀬由美子・鎌田晶子・宮本聡介, 岡本浩一, 下村英雄(2002).「組織風土と違反の容認(2) - 違反容認傾向と組織風土の関連 -」『日本心理学会第66回大会論文集』 1184 .
- 13) 菅原健介(1986).「賞賛されたい欲求と拒否されたくない欲求尺度 - 公的自己意識の強い人に見られる2つの欲求について -」『心理学研究』 57, 134-140 .
- 14) 山本真理子・松井豊・山城由紀子(1982).「認知された自己の諸側面の構造」『教育心理学研究』 30(1), 64-68 .

- 15) 菅原健介(1984).「自己意識尺度(Self-consciousness scale) 日本語版の試み」『心理学研究』 55, 184-188.
- 16) Lane, R., E. (1955). Political personality and electoral choice. *American Political Science Review*, 49, 173-190.
- 17) 浦光博(1999).「認知的構造化欲求と構造化能力が自尊心と他者の受容に及ぼす影響」『広島大学総合科学部紀要 理系編』 25, 171-179.
- 18) Scott, S., G., & Bruce, R., A. (1995). Decision-Making Style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- 19) 岡部康成・今野裕之・岡本浩一(2003). 安全確保のための心理特性の潜在的測定の有用性 社会技術研究論文集, 1
- 20) 鎌田晶子(2003).『研究報告』(未公開)
- 21) 山岸俊男(1999).『安心社会から信頼社会へ』 中公新書

の水女子大学文教育学部 坂元章教授、人間文化研究科 内藤まゆみ氏、文教大人間科学部 丹治哲雄教授、文京女子大学人間学部 野瀬出氏、日本大学文理学部 羽生和紀助教授に感謝いたします。また、ご指導ご協力をいただいた社会技術研究システム社会心理学研究グループのメンバーの皆様に感謝いたします。

）本研究は、社会技術研究システム ミッションプログラム「安全性に係わる社会問題解決のための知識体系の構築」(平成13~14年度は日本原子力研究所の事業、平成15年度からは科学技術振興事業団の事業)の研究として行われた。

謝辞

本研究にあたり、調査施行にご協力いただいた、東洋大学文学部 安藤清志教授、東京都老人総合研究所 石原治氏、お茶

Organizational Climates for Violation Prevention: Validity and Practical Use of "*Person-Oriented Thinking Styles*"

Akiko KAMADA¹, Yumiko KAMISE², Sousuke MIYAMOTO³, Hiroyuki KONNO⁴,
and Koichi E. OKAMOTO⁵

¹M.A. (Psychology) Research Institute of Science and Technology for Society, Social Psychology Research Group, Researcher (E-mail: kamada@ristex.jst.go.jp)

² Ph.D. (Literature) Associate Professor, Edogawa University, College of Sociology, RISTEX / Social Psychology Research Group, Researcher (E-mail: kamise@edogawa-u.ac.jp)

³Ph.D.(Social Psychology) Associate Professor, Tokiwa University, College of Human Science / RISTEX, Social Psychology Research Group, Sub-Leader (E-mail: smiya@tokiwa.ac.jp)

⁴M.A.(Psychology) Lecturer, Mejiro University Faculty of Human and Social Sciences / RISTEX, Social Psychology Research Group, Sub-Leader (E-mail: konno@mejiro.ac.jp)

⁵ Ph.D. (Social Psychology) Professor, Toyo Eiwa University, Faculty of Human Sciences / RISTEX, Social Psychology Research Group, Leader (E-mail:okamotok@ristex.jst.go.jp)

Effects of organizational climates on violations in organizations are examined by questionnaire research. We mainly take up organizational climates of "*Person-Oriented Thinking Styles (POTS)*," the tendency of attaching importance to "*person*" information in evaluation of matters. Study 1 shows that *POTS* climates affect admission of violations clearly (N= 310). The reliability of the covariance structure model as a result of Study 1 is confirmed in Study 2 (N= 492). This study also shows that there are more violations in organizations which have higher degree of *POTS*. Individual psychological features of *POTS* are examined in Study 3. Psychological approaches of *POTS* for violation prevention are discussed.

Key Words: *organizational climates, violation, violation acceptance, person-oriented thinking style*