日本経済新聞　2004年（平成16年）3月24日（水曜日）

経済教室

「違反」の背景に企業風土

個人処罰で済まず

日常活動で規律確立を

けいざい心理学 理論と応用 >>2

芳賀　繁
立教大学教授

「企業のルール違反」を実際に実行するのは、中で働く普通の個人であり、ルールを軽視しがちな組織ではメンバーの違反も起きやすい。社会心理学の観点からみれば、少人数のリスクアセスメントなど日常の活動を通じて意識を改革し、規律ある組織風土を確立することが必要だ。

違反する個人 特別ではない

産業廃棄物の不法投棄、暴力団や総会屋への便宜供与、賞味期限偽装、リコール隠し、粉飾決算、脱税など毎日のように企業による違法行為や社会的ルール違反が報道される。最近は「企業倫理」とか「コンプライアンス（法令順守）」といった言葉で経済、経営、法律の専門家がこの問題を論じているが、本稿では産業心理学者の立場から「違反」の要因と対策を論じてみたい。

「企業による違法行為や社会的ルール違反」と書いたが、直接手を染めるのは企業で働くあるいは経営する人である。違反をする個人の心理を分析することもあながち的外れではないと思われる。

違反をする個人は何も特別な人間ではない。違反行為は私たちの身近に存在する。

例えば「交通の流れに乗った方が安全」という理屈をつけて制限速度超過で車が走り、「駐輪禁止」の看板の前に平気で自転車をとめる。鉄道会社の再三の呼びかけにもかかわらず電車内に携帯電話は鳴り響き、「駆け込み乗車は危険ですからお止めください」の放送をものともせず閉まりかけたドアに突進する。

法律であれ、社会的ルールであれ、人が意図的に違反をおかす心理的背景要因として次の四点があげられる。

①ルールを理解していない――ルールの意味、すなわちなぜそうしなければならないか、なぜそうしてはいけないかをよく理解していないときルールは軽視される。

②ルールに納得していない――なぜそうしなければならないか理屈は分かっていても、ルールに賛同していない場合は、ルール順守のモチベーションが低下する。

③他人が守っていない――単独で違反をするのはためらっても、他人と一緒なら勇気づけられる。「赤信号、みんなで渡れば怖くない」の心理である。違反する人々が多数派にまでなってしまうと、まじめにルールを守っている者が損をするという状況が生まれ、ますます違反者が増える。

④違反が罰せられない――違反には見つかって注意される、信用を失う、捕まる、制裁を受けるなどのリスクが伴う。その作業の命綱が作業のじゃまになるなどがリスク回避のデメリットである。

違反にしてもリスクテイキングにしても、個人の行動選択には集団力学など社会心理学的要因も強く影響する。例えば、違反を教唆する者が自分より上位にある場合や、多数派である場合には社会的同調行動が起きやすい。また、一人で判断するよりも、話し合いの結果として集団意思決定する方がリスキーな結論に至りやすいという現象が、社会心理学の実験によって確認されている。

集団規範は、国、地域、組織、グループによって異なり、法やルールを軽視しがちな文化を持つ組織ではメンバーによる違反が起きやすい。リスキーな行動を男らしいと称賛する集団の中では、リスクを回避するよりもテイクする方向に偏った意思決定が行われやすい。

メンバーがルールの意味を理解、納得していない、多くの者が守っていない、守らなくても注意を受けないような組織では、まず社内のマニュアルがないがしろにされる。続いて法律や社会的ルールにも違反する行動が発覚することも多い。

心理学では、危険を認識したうえであえて行動することをリスクテイキングと呼ぶ。リスクテイキング行動を誘発する要因としては次のようなものがあげられる。

まず、リスクが主観的に小さい場合だ。「主観的に」というところがポイントで、リスクが小さいと思ってテイクしたが、実際は大きなリスクを冒していたことに、事故が起きたあとで気づくことになる。

成功したときの利得が大きい場合もある。虎穴に入らずんば虎児を得ず。大きな利益のためには少々のリスクを冒そうとする。しかし、利益の大きさは、その時々の主観的な判断に基づく。

リスクを回避するデメリットが大きい場合もリスクテイキング行動を誘発する。より安全な行動を選択するには手間、暇、コストが余計にかかるというデメリットが伴うことが多い。そのデメリットが大きければ、失敗してケガをしたり損害を被ったりするリスクが相対的に小さく感じられる。

例えば、横断歩道を渡ると遠回りになる、高所が出始め、ついには発覚して刑事罰や社会的制裁を受けることになるであろう。違反に伴うリスクを過小評価し、うまくいった場合の利益とリスク回避のデメリットを過大評価し、集団心理でリスキーな判断に同調することが失敗のもとである。

作業マニュアルにしても法令にしても、まずはその内容と理由を理解し、納得させる教育・研修が違反防止の第一歩であり、次に、違反を許さない、違反者を見たらただちに注意する、重大な違反は罰するという規律ある組織風土を確立する必要がある。

リスクテイキング行動は、違反のリスクを正しく認識させること、違反によって得られる利得がリスクに見合わないことを伝えること、リスク回避のデメリットをできるだけ減らすことがあげられる。ある工場ではすべての配電盤の横にゴム手袋がつり下げてあったが、これなどは手袋を取りに行くちょっとの手間を惜しむために起きる感電事故を予防する効果的な対策と思われる。

少し次元の違う話ではあるが、内部告発者の保護も、ルールを守る（＝違反を告発する）ことに伴うデメリットの低減対策とみなすことができる。もちろん、視点を変えれば内部告発に伴うリスクを減らす、すなわち、内部告発というリスクテイキング行動を促すための政策ともみなせる。

小集団活動で リスクアセス

違反のリスクを正しく認識させ、違反やリスクテイキングの芽を摘む方策として、小集団活動を通したリスクアセスメントの実施を提案したい。

製造業の現場で産業安全の目的に利用されているリスクアセスメント手法では、ある機械設備を使用する作業について、まず潜在的リスクを作業者自身のグループワークで網羅的に洗い出し、次にそのリスクが顕在化する確率と、その場合に想定される被害をおおざっぱに見積もり、対策の優先順位を決定する。発生確率が高く、想定される被害も大きいものは、たとえ今まで一度も事故が起きていなくても、徹底的な対策を早急に検討して実行するのである。

これを違反に応用する場合には、仕事の中で違反が起きる可能性と、それが事故・犯罪として顕在化する確率、そうなった場合の被害や損害の大きさを見積もって、違反の要因を取り除く対策を検討すればよい。この作業を、実際に第一線でその仕事をしている人たちが五人程度の小集団で行うと最も効果的である。

この活動を通して、事故や犯罪が起きる前にルール違反への対策がとられる。さらに、参加者自らがルールへの理解を深め、納得性を共有化し、違反リスクを再認識する効果が期待できる。

誰もが条件さえそろえば違反をする。しかし、違反となる行動を選択するかしないかを決めるのは個人の意思でもある。組織や社会の中に日常的に存在する違反の芽を摘み取り、違反をさせない、許さない文化を育てることが課題であり、大きな違反、結果的に事故に結びついた違反をおかした一部の企業や個人だけを非難したり罰したりすればよいという問題ではないのである。

はが・しげる　53年生まれ。京都大修士課程修了、博士（文学）。専門は産業心理学、人間工学