

報告行動に影響を与える組織風土の分類

村上 恭一 リクルートワークス研究所・客員研究員

不祥事を防止する施策立案時の人間観は「他律的人間」なのか「啓蒙された人」なのか。この問題は、組織環境の問題なのか、個人の意識の問題なのか。製品の品質問題に止まらず、不祥事や品質低下を未然に防ぐには従業員による報告が重要である。しかし現実としては報告されていれば未然に防げた事故が報告されず問題が発露する。そうすると、従業員の報告意図を左右する原因の追求と対策は重要な探求課題である。そこで、報告意図を左右する原因について探求する。本論では、企業不祥事の防止やコンプライアンス問題を未然に防ぐ報告行動に組織風土がどのような影響を与えるのかについてベックの言うリスク負担の個人化問題にそって論じる。

キーワード： リスクマネジメント、個人化問題、組織風土、問題報告行動

目次

- I. はじめに
- II. 実務の状況
- III. 先行研究と課題の所存
 - III-1. 就業形態に関係する先行研究と課題
 - III-2. コミットメントに関する先行研究の成果と課題
 - III-3. 職場における個人の孤立化に関する先行研究と課題
 - III-4. コンプライアンスに関する研究と課題
 - III-5. 組織という環境との関係に関する研究と課題
 - III-6. 先行研究の指摘と課題
- IV. 組織文化および組織風土の定義と概念の検討
- V. 調査尺度の設定と分析の手順データ分析
- VI. 分析結果
 - VI-1. 軽微な品質不良を報告する雰囲気への組織風土の影響要因
 - VI-2. 軽微でも不正を報告する雰囲気への組織風土の影響要因
- VII. まとめ
 - VII-1. 発見事実
 - VII-2. 本研究の限界
 - VII-3. マネジメントへの示唆
 - VII-4. 研究への示唆
 - VII-5. 今後に向けて

I. はじめに

企業不祥事を防止する研究が持ち得る人間観として、カントがいう、「他律的人間」と「自律的人間」の二元論的人間観を示すことができる。他律的人間とは、外からの圧力や誘因、言い換えれば、誰かに言われたから、皆がやるから、こちらの方が儲かるからなどを理由として行動する人間でカントは「未成年」と称している。自律的人間とは神や聖職者から一方的に与えられる絶対的な教条の中にあるのではなく、不正を退けて正義を行おうとする人間理性の欲望に負けない力をもったものであり、絶対的な権威や、その命令に服従を余儀なくされたとしても、その決断の前に「自由な意志」にもとづいて立ち止まり、考え抜いたうえで決める「自律=自由な意志」を持ったものである。カントはこれを「啓蒙された人」と称した。

同様に、アダム・スミスは『道徳感情論』において、二元論的人間観を示している。それは、weak man (弱い人間) すなわち利己的な個人と、wisdom man (賢者) すなわち公平な観察者である。弱い人間すなわち利己的な個人は、利益追求行動を促し、「見えざる手」によって社会繁栄と富の再分配をもたらす。一方、賢者すなわち

公平な観察者は、正義の規範を作り、「見えざる手」によって、行き過ぎた利己的行動を制御して、社会秩序をもたらすとして、かつ、これらの二人は個人に同居するが賢者は公平な観察者を内にもつものであると論じている。

今日、企業不祥事を防ぐ方法を考察する上で肝要なのは、この何れの間人観に立脚するのかわである。例えば、公益通報や内部告発は、賢者であり、かつ、自律的人間しか行えないものであろう。「言い出しにくかった」「報復人事が怖かった」「言える雰囲気ではなかった」等不祥事が明るみになる度に繰り返し聞かされる言葉は、多くは弱い人間であり他律的人間であることを意味しているのではないだろうか。

この人間観を前提とした場合に、取り得る対処をして2通りが考えられる。1つは、個人に問題を還元し、「未成年」を啓蒙により自律的人間に変えることである。2つは、弱い人間を前提に、他律的人間に影響を与える周辺環境を変えることである。本研究課題における先行研究にはこの2つの接近方法があった。

本稿では、弱い人間の前提に立って職場における個人を取り巻く風土に焦点を当て論を進めることとしよう。

II. 実務の状況

従来、日本的経営は、「組織は人なり」、「人は財産」「一体感」をキーワードに、人間尊重の経営をその特徴とし、従業員間の高い一体感や所属組織への高い一体感が指摘されてきたことは周知の通りである(例えば、占部 1978, 守島 1996, 田尾 1997)。しかし、今日、日本の労働市場で正規と非正規の二重構造が拡大、今日被雇用者の3人に1人が非正規社員¹であることもよく知られている。このような就業形態の構成では、一体感を持つことができず、ひいてはコミットメントが低下し様々な弊害がでることが考えられる。例えば、「QCサークルの試練」として指摘される²。曰く「非正規社員に参加を呼びかけ

ても、『正社員より待遇が悪いのに、なぜ一緒に、勤務時間外までつぶして無給の活動をしなければならないのかと反発に遭う』という問題である。いわゆる、格差拡大、均質な社会の崩壊という構造変化で、日本の品質管理は大きな岐路に立っている³との指摘である。

一方、このように個人の問題ではなく構造の問題であるとの指摘もある。「品質改善や生産性向上のための提案を従業員から受け付ける制度」において「自社の正社員を提案制度の対象にしている企業は88・5%に達」する一方、「自社の非正規社員(派遣やパート社員など)になると65・6%に低下」するという問題である⁴。すなわち非正規社員が問題に気がつき提案しようと思っても、制度そのものがないがゆえに、いくら非正規社員のモチベーションやコミットメントを引き上げる施策を打ったにせよ、そもそも身分の違いを理由に意見を聞かないのであるから経営に反映されることはない。

これらとは別に個人を取り巻く環境問題としてとらえる動きもある。企業体質・組織風土・組織文化に問題があるという指摘である。例えば、「閉鎖的な物言えぬ企業体質が問題拡大の根底にある」「同族経営の弊害」「お伺い体質」「ワーマン体質」などである。

実務としては、雇用形態の問題か、企業体質の問題かで議論がされているようである。

III. 先行研究と課題の所存

III-1. 就業形態に関係する先行研究と問題指摘

はじめに就業形態と経営事故の関係について考察を進めることとしよう。製造現場で働く請負スタッフが增加するにつれ、請負スタッフへの教育訓練負担増加・請負スタッフ間引き継ぎ漏れ・教育訓練不足による生産性や製品の品質が低下するリスクも増加(木村 2002, 佐藤・佐野・木村 2003)。「再雇用の保障も与えられない低賃金の短期契約で企業倫理の遵守を要求することは制度的に不可能」(北村 2007)との警鐘がある。確かに、あえて

ことを荒立てて不具合をその組織に報告するよりも、つつがなく派遣期間を満了し立ち去ることを選択することが個の視点からは合理的であると考えられるからである(cf. Hirschman 1970)。

しかしながら、果たして就業形態という外観的に分かりやすい関係だけであろうか。むしろ、就業形態は外観上の問題であって潜在的な理由が存在するようにも考えられる。

III-2. コミットメントに関する先行研究の成果 ～雇用形態は不祥事の原因なのか～

生産現場における提案制度、小集団活動などの意思決定への参加が果たした役割、特にHRMとして重要視されるのは「参加的動機づけ」(太田1994)によるモラルの向上である。これらの研究の文脈では、従業員は組織にとって重要な一員として認められるが故に、自発的に組織目標へ貢献することが動機づけられるということである(例えば、守島1996)。しかし今日、木村(2003)が指摘するように、フルタイムは情緒的コミットメントがコミットメントの中心になっているのに対し、パートタイムはその傾向はなく、職種コミットメントが比較的大きな割合を示していることを前提とすると、組織よりも職種へのコミットメントが重要な労働者の拡大によって、一体感を前提とした品質保証などの制度は自壊し組織にとって重大な事故や不祥事が見落とされていく潜在リスクの拡大が考えられる。木村(2003)の研究によると、対人貢献度＝「役立ち感」が、内的報酬として情緒的コミットメントを高める要因になっているといえるだろうと指摘している。木村のいう情緒的コミットメントは「組織の価値や目標への一体化、同一化といった側面と、組織への好意的感情や愛着の2つの側面を含む、組織への積極的・感情的なコミットメント」である。そうすると、組織の価値への一体感や、組織への好意的感情や愛着の2つの側面は、「役立ち感」すなわち対人貢献度を上げることが対策上重要となると指摘している。そうすると膾炙されている就業形態は

表面上の因果関係で、就業形態が品質低下などの要因ではなく、管理の問題であることが明らかになってくるのである。

III-3. 職場における個人の孤立化に関する先行研究と課題

このように一見非正規・正規とみられる雇用形態を原因とする論を精査すると、孤立化が問題であることが先行研究の指摘から考えられる。そこで、孤立化に関して論を進める。

宮本他(2003)は組織制度・職場コミュニケーションが違反意識・違反経験に及ぼす影響の実証研究を行い、「職場内コミュニケーションが極端に少ない成員は、なんからかの違反意識が高くなる傾向にあり、組織的違反を容認する傾向が強い」こと「組織成員を職場環境から孤立させることは違反意識を促す可能性がある」ことを指摘している。宮本他(2003)の研究のいう職場環境からの孤立は「相談できる上司がない」「相談できる同僚がない」「歓送迎会がない」「会議に出席しない」などの行動変数である。

島貫(2007)は事務系派遣労働者本人の認知を調査し、非正社員の約4割が仕事に必要な知識やノウハウの説明を受けておらず、かつ、職場のルールや社内規則の説明を受けていない。そして、6割が仕事ぶりに対する評価や改善点の説明を受けていないという実態を明らかにしている。これは職場からの孤立感をもたらすと考えられる。

『道徳感情論』においてスミスは、「共感」は道徳的感情であり、人間関係や社会秩序を基礎づける原理として機能すると述べる。「胸中の公平な観察者」を育てるからである。堀他(2003)は個人特性として、共感的配慮、自尊感情、視点取得、関心の狭さ(-)が組織的違反への抵抗と関係していることを指摘している。

以上からは就業形態は問題の核心ではなく、その管理・運営面から職場環境から孤立させることが因子となり得ていると言えとの仮説として考えられる。

III-4. コンプライアンスに関する研究と課題

不祥事防止の為にコンプライアンス体制の構築と強化が主張される。経営層は率先垂範し、社員に対するコンプライアンスの徹底を強調する論である。このような実務の論調に対して反論が述べられている。

まず「トップダウン的に行われる形式的な『コンプライアンスシステムの整備』は『職場での不正・違反放置の風土』に対して限定的な影響力しかない」(星野他 2008)ばかりではなく、心理学の研究知見では権力や権威への服従を生じる逆機能が指摘されている。例えば、法令遵守などは「単純に権威者の命令に従っているだけのことである。」(蘭 2007 p.21)。このような権威者の命令に従う教育が服従の文化を形成する。権威者の命令に従っているだけという危うさについての心理学研究の代表例は「ミルグラム実験」(Milgram 1974)である。組織において個人は自己判断を停止させて権威者の指示に従うという人間の心理状況の指摘である。個人の倫理感よりも権威者の指示に従う傾向を本来人間は有することが明らかになっている。これらでは弱い個人が指摘されている。

さらに、コンプライアンスを重視しても不祥事を防げないことについて「強力な法律を作って義務として強制しようとするほど、人々は、責任を他人に転嫁して逃れようとする。法を積極的に順守するよりも、法による制裁を逃れさえすればよいという消極的な対応になりがちである。」(杉本・高城 2001)との指摘もある。

加えて、告発や通報という報告行動を執った者を保護する動きは法曹界がその中心に整備が進められている。しかし、その法曹家からも、報告行動ではそもそも日本の組織犯罪には合致しないとの指摘がある。元検察官で現在法科大学院教授の郷原(2005)は“ムシ型” “カビ型”のメタファーを用い「米国ではどんな小さな違法行為も個人の意思で、個人の利益のために行われるのが特徴」

として個人問題に還元できるのに対して「日本での違法行為は個人の意思ではなく、組織の利益を目的として行われ、カビのようにべたっとまとわりつく。・・・この背景には構造的な要因があり、殺虫剤では退治できない。原因となる汚れや湿気を取り除かなければ、カビはなくなる。」と指摘し法令遵守の徹底と懲罰では解決しないことを指摘している。ここでも弱い個人が指摘されている。

このような論調を前提とすれば個人の問題として還元しその対処のみにあたることは正にベックの指摘する個人化問題であり、リスク増大となるはずである。

したがって、個人を取り巻く環境が重要な要因となる。

III-5. 組織という環境との関係に関する研究と課題

これらの研究とは別に、組織という環境と個人の関係に注目研究もされている。Clinard&Yeager(1980)は「組織風土こそが企業犯罪の最大の原因であることが明らかになっている。」と指摘している。確かに、企業において不祥事が発生すると組織風土・組織文化が悪いと人口に膾炙する。あるいは「組織には、個人の倫理観を歪める“見えざるパワー”が存在しており、不祥事を撲滅するには、そのパワーの源泉をつきとめた上で、経営倫理によるマネージメントを定着させなくてはならない」(小玉 2000)との指摘がある。では、組織における個人の倫理観を歪める“見えざるパワー”とは何か?このパワーの源泉とは何であろうか。加護野(2004a b)は「日本企業は、現場で問題を解決し、改善改良していくことで競争力を強めてきた。それを、支えてきたのが終身雇用制度や年功賃金制度といった工夫である。これらの制度は、労働者の一体感を生み出すという点では効果的だったが、一方では、社命が絶対視されるようになり意図せざる逆機能が生じた。」と指摘する。すなわち、一体感に対する人事施策が

逆機能を生じる可能性がある。「企業と従業員の一体感を高めようとする諸制度は日本企業の独特の強みの源泉であるが、日本企業における閉塞感の源泉でもあるし、最近多発している不祥事の原因にもなっている場合もある」(加護野 2004c)。そうすると、先述の先行研究が強調しているように、コミットメントや一体感を高めることは必ずしも報告行動を促進するとは限らない。一体感はかならずしも良い方向に働くとは限らないのである。山岸(2002)は日本の特性として「相互監視・相互制裁の社会環境」によって集団主義の振る舞いをせざるを得なくなっているのだと結論づけている。カントいう「未成年」である。相互監視・相互性制裁が報告行動に対して負の制裁を与える事を前提とすると(例えば、「ちくり」「裏切り者」などの評判や報復人事等)、集団行動としての振る舞いは「言い出せない」となる。

また、組織風土そのものを問題とする研究も少ないながら存在する。鎌田ら(2003)は組織風土を課題として属人思考概念よる研究を進めている。このように組織風土からのアプローチが存在する。

III-6. 先行研究の指摘と研究課題

先行研究を整理すると、1つは、個人の問題としてこの問題を扱うアプローチである。ここでは報告行動に関係する「コミットメント」「一体感」「動機付け」の強化が不祥事や品質不良というリスク低減として重要であるとする課題設定である。非正規問題もこの類に属する。

2つは、組織文化や組織風土を問題とする論点である。ここでは、個人の心的な問題ではなく、個人を取り巻く環境と個人との関係に課題を設定している。

ここで賢察が要請されるのは個人化問題(Beck 1986)に陥らないことである。すなわち、組織というシステムの問題を、個人の機能不全へと変え、解消する過ちである。同様に山岸(2002)は、全ての社会問題や人間関係の原因を個人の心理へと還

元してしまおうとする原因帰属の誤謬を「心でっかち」として指摘する。個人は「頻度依存行動」などにより周辺環境に埋め込まれた行動を起こすと考えると、問題の核心は個人の意識ではなく、環境の問題である。例えば北村(2007)は「企業側の本音は非正社員を増加させ、正社員に対して成果主義を導入し、ホワイトカラー・エグゼンプションと称して正社員の残業代を払わなくすることで実質的な賃金カットを行い、経営の効率性を上げようということであろう。またこの政策の思想的な背景としては市場メカニズムに対する強い信奉がある。・・・耳に入ってくるのは、不正会計処理、顧客情報の漏洩、職場の物品の横領などが頻繁に発生しているということである。評者はこれらの不祥事を個別事故と片付けることはできないと思っている」と指摘する。星野他(2008)は「今後職場レベルの不祥事や事故を防止するために、コンプライアンスシステムの整備の程度に大きく依存しない職場レベルや組織成員レベルでの法令・規則・倫理遵守の風土をどのように醸成していくかということが重要であることを示唆している」と指摘する。

以上から本論では、まず、組織風土の報告行動への影響という大きな課題に取り組み外郭を明らかにすることを本項の目的とする。

IV. 組織文化および組織風土の定義と概念の検討⁵

冒頭に述べたように、組織事故と組織文化には密接な関係がある。そこで、組織文化について議論を進める事としよう。組織文化とはなにか、その定義は何かとの議論は様々である。本研究では、組織文化の定義として、「組織構成員によって内面化され共有された価値、規範、信念のセットである」(加護野 1988)を援用し定義する。北居(1995)によると、組織文化研究の端緒はJaques(1951)の工場組織についての研究であり、今日の発展の原点となったのは、Clark(1972)やPettigrew(1979)の研究であるという。これら組織文化の

研究で共通している議論は、組織成員の間で共有される規範であるといえる。組織文化研究では共有を要件としていることに異論はないであろう。その他においても、職場グループの中で造りだされた規範 (Homans 1950), あるいは、組織の中で生きていくためのゲームのルールや新参加者がメンバーとして受け入れられるために学ばなければならない秘訣 (Schein 1968, 1978; van Maanen & Schein 1979) として不可視な規範を対象とする研究や、「企業文化には共有された価値観とグループとしての行動に対する規範が含まれている」 (Kotter & Heskett 1984) との指摘もある。加えて使用する言葉および敬意の念や態度を表す儀式のような、人々が相互に影響する際に観察される行為の規則性 (van Maanen & Schein 1979), 「製品の品質」のような、組織によって信奉される支配的な価値 (Deal & Kennedy 1982), 組織のメンバーが顧客や外部の人と接する際の態度やオフィス・レイアウトによって伝わってくる組織の中の感情や風土 (Tagiuri & Litwin 1968) として外観的に観測可能な行為として定義する研究などがある。石井・奥村・加護野・野中(1996)は組織文化を「企業の構成員によって共有・伝承されている価値観, 行動規範, 信念の集合体」と定義している。何れの研究においても共通している点は「組織構成員によって内面化され共有された価値, 規範, 信念のセットである」 (加護野 1988) ことに異論がありそうにない。

組織文化と類似の概念に、組織風土がある。組織風土という概念は、もっぱら産業心理学や組織心理学において議論が重ねられてきた概念である。組織風土の研究は Lewin, Lippitt, White(1939) が端緒⁶であり、その明確な定義の端緒は「仕事環境で生活し、活動している人が、直接的にあるいは間接的に認知し、メンバーのモチベーションや行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している」 (Letwin, Stringer 1968) である。この組織風土はその組織の成員によって生成されそして、その成員が生成された風土により規定されるという創発

関係にある。

組織文化と組織風土の概念の相違は、組織風土が心理学を基底とした研究蓄積であること。組織文化は人類学を基底とした研究蓄積であることに負うところが大きい。組織風土と組織文化は極めて類似した概念である。しかし、本稿では、上述の Letwin, Stringer (1968) の組織文化の定義を用いることとする。なぜならば、本稿の目的は、個人の報告行動にその個人を取り巻く環境がどのように作用するのかである。前述のとおり、組織風土は個人が日常経験する仕事環境であり、対して組織文化がもう少し大きな組織全体で共有された価値観である。その両方が報告行動に影響する可能性は十分考えられる。しかし、本稿では、組織風土とは気候風土と同様所与の条件ととらえる。それぞれの風土から影響を受けてその結果として固有の組織文化が生まれると考えるからである。したがって分析枠組み上、風土が原因であり文化が結果として生じるととらえる。本稿の探求課題は、組織行動個人に直接影響を当てる。原因である風土を探求しようとする試みである。

V. 調査尺度の設定と分析の手順

先述の先行研究で用いられた尺度から、組織風土と報告行動との関係をみるために本稿の課題に応じた概念と尺度を抜粋して用いることとした。

とくに、組織風土はそれ自体が実態としてない構成概念のために、具体的に職場で見ることが出来る行動に関する項目と、雰囲気という目に見えないが認識されていると考えられる項目を用いた。被説明変数としては、不祥事や品質不良という経営事故を未然に防ぐための報告行動として、軽微でも品質不良発見時の報告雰囲気・軽微でも不正を発見した時の報告雰囲気である。

これらの原因となるであろうと考えられる事実並びに行動および雰囲気に関する項目を先行研究よりピックアップした。

本稿の探求課題は、報告意図である。これらを、品質不良の発生原因を見つけたとき・不正を見つ

けたときの2状況に絞り探求する。これらに影響を与える要因を先行研究から引用することとした。それらは、組織風土に関する項目として、「命令系統」「組織風土」(鎌田他 2003)「権威主義・責任回避」「自由闊達・開放的」「長期的・大局的志向」「柔軟性・創造性・独自性」「慎重性・綿密性」「成果主義・競争」「チームワークの障害」「異論への受容度」(関本他 2001)「開放性」(宮本他 2003)「相互独立・相互協調的」(山本編 2001 所収木内(1995))「孤独感の類型判別尺度」(山本編 2001 所収 落合 1983 を会社用に修正)「社命服従の風土」(蘭 2007 を基に作成)ならびに「相互関係・コミュニケーション」についてはトヨタのモラルサーベイで用いられている項目(ライカー・ホセウス 2008)を用いた。組織コミットメントとして「愛着要素」「内在化要素」(田尾 1997)「職業的自尊心」(岡本・今野 2006)なお、調査に用いた項目は先行研究では個人に訪ねているのに対して本稿の探求課題は組織風土であるから「雰囲気がある」に末尾を書き換えた。その他「評価制度」ならびに、「勤務状況と業績」の項目を今回作成した。以上の概念から構成される全57項目を質問紙に用いた。

この質問紙は公開された事業所名簿から3000事業所の場長(工場においては工場長、小売並びに飲食においては店長職)宛に10月1日に郵送され10月15日を回答起源とする郵送法を用いた。回収数は307であった⁸。

回収したデータからまず、各被説明変数と有意水準5%以上の相関がある項目を各被説明変数毎に選別した。被説明変数と有意な相関をもつこれらの説明項目について因子分析を行い情報を縮約しその上で因子得点を用いて回帰分析を行って、報告行動に及ぼす要因を明らかにした。

VI. 分析結果

VI-1. 軽微な品質不良⁹を報告する雰囲気への組織風土の影響要因

①因子分析の結果

被説明変数「品質不良の発生原因を見つけたときは軽微であったにせよ会社に積極的に報告しようとする雰囲気がある」と有意な相関を有する項目は18項目である。これら18項目をバリマックス回転したときの因子負荷量は付録参照資料図表5の通りである。因子数の決定には急落法を用い2因子とした¹⁰。

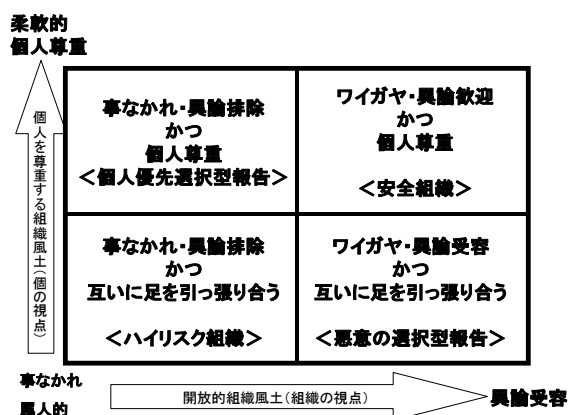
第1因子は、その内容から率直な意見を尊重し、わいわいがやがやと賑やかな雰囲気が漂っている等々で構成されているから異論受容の組織風土と呼称する。対極には旧来のやり方を変えないや、事を荒立てないや、実力者が関与すると責任の所在が曖昧になるなどの、硬直的、かつ、属人的な組織風土が負荷している¹¹。

第2因子は、柔軟に考えることが推奨される、ミス学習と成長のチャンスととらえてくれる、葛藤を避けず本音で話し合うことをよしとする等々から構成されており、かつ、負の因子負荷として成果主義の弊害局面である、仕事面での成果が上がらないと、肩身の狭い思いをしなければならぬ、仲間同士の競争意識が強く、互いに足を引っ張りあうような雰囲気の両項目=これらが無いから構成されているから、柔軟的個人尊重の組織風土と呼称する。この因子の解釈であるが、異論受容(第1因子)は、組織の視点から構成されている。かつ、その軸には公式性と属人性、事なかれが対極である¹²。よって、組織的な柔軟性と組織的な硬直性を意味している。

柔軟的個人尊重(第2因子)は、個人の視点から構成されている。かつ、その軸には正の負荷として柔軟性の推奨やミス成長の機会としてとらえてくれるなどの個人を尊重する要因が負荷し、負の因子負荷として、競争意識が強くお互いに足を引っばると、成果が上がらないと肩身の狭い思いをするという所謂成果主義の弊害が対極である¹³。よって、個人の柔軟性を尊重するか、成果主義の弊害として個人を萎縮させるのかを意味している。

これらから、組織の視点と個人の視点を軸とした4象限に分類できる(図表1)。

図表1 品質不良に影響する組織風土



②因子得点を用いた回帰分析の結果と解釈

図表2 品質不良報告意図への影響

品質不良 = .484 異論受容 + .518 柔軟的個人尊重
(3.564)*** (3.802)***
F=13.648*** 自由度=29 係数はβ係数
AdjR2 = 0.466
有意水準: * = 10%, ** = 5%, *** = 1%
()内はt値

組織の異論受容性が高ければ、品質不良の報告意図に正の影響を与え、柔軟的個人尊重であれば、品質不良の報告意図に正の影響を与えるといえる。

β係数t値F値とも高く、かつ、その符号の正負には社会通念として納得性がある。

VI-2. 軽微でも不正を報告する雰囲気への組織風土の影響要因

①因子分析の結果

被説明変数「不正を見つけたときは軽微であったにせよ積極的に会社に報告しようとする雰囲気がある」と有意な相関を有する項目は10項目

である。これら10項目をバリマックス回転したときの因子負荷量は付録参考資料図表6の通りである。因子数の決定には急落法¹⁴を用い2因子とした。

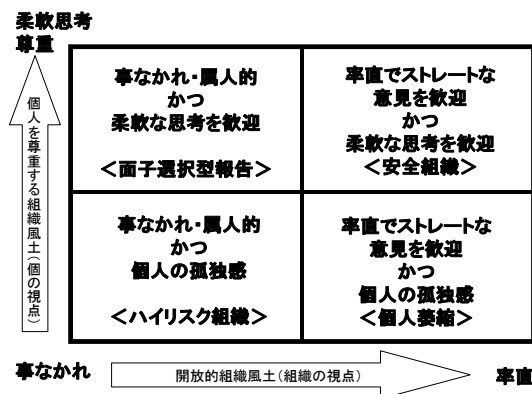
第1因子は、命令・報告・権限の明確厳格性、本音と柔軟性、対極に孤立から構成されている¹⁵から、柔軟的個人尊重と呼称する。

第2因子は、ストレートな発言や意思表示+ワイワイガヤガヤとにぎやかで活発な雰囲気+対面を重んじず反対意見が表明されるから構成されており、かつ、負の因子負荷として対面を重んじて反対意見を表明しないと事を荒立てない=これらが無いから構成されている¹⁶から、率直性を重視する組織風土と呼称する。この因子の解釈であるが、柔軟的個人尊重(第1因子)は、組織がどのくらい柔軟に考える事や個人を孤立させないことから構成される。かつ、その軸には公式性と属人性、孤立性が対極である。そこで解釈として組織的個人尊重(個人の視点)と解することができる。

率直性を重視する組織風土(第2因子)は、組織の視点から構成されている。

これらから、組織の視点と個人の視点を軸とした4象限に分類できる(図表3)。

図表3 不正報告に影響する組織風土



②因子得点を用いた回帰分析の結果と解釈

図表4 不正報告意図への影響

不正 = .436 率直組織 + .415 柔軟的個人尊重
(2.836)*** (2.700)**
F=7.66*** 自由度=29 係数はβ係数
AdjR2 = 0.315
有意水準: * = 10%, ** = 5%, *** = 1%
()内はt値

組織が率直な意見を尊重するほど、不正に関する報告行動に正の働きをもたらす。また、個人の柔軟性を尊重するほど、不正に関する報告行動に正の働きをもたらす。

β係数 t 値 F 値とも高くその符号の正負には社会通念として納得性がある。

VII. まとめ

VII-1. 発見事実

発見事実を3点にまとめることができる。第1に、報告行動の意図は、個人の意思という単独要素ではなく、組織風土の影響をも受けるということである。因子分析により類型化をおこなったが、それらは2軸に縮約でき、その2軸から構成される4象限が本論では提示され、タイプ分けされた。このことは、報告行動に正に分類される(両軸ともに正)の象限と負(両軸ともに負)の象限とに分類されるだけでなく、一方軸が正で一方軸が負の組み合わせの象限が存在する。ゆえに、タイプ毎に報告行動に対する考え方が異なることが示された。

その意味するところは、環境と切り離して個人の心理問題として探求した結果得られた要因は、組織風土によって作用するかどうか分からないということである。すなわち先行研究が示した要因

はそれ単独では、報告行動にどのような影響を及ぼすのかは分からないということの意味する。言い換えれば、リスクに対して正にも負にも働くことが考えられるのである。

具体的に例えば、公式な報告経路を組織が設定していることは一見報告行動を促進するように思える。しかし、当該組織風土に、異論の受容度が低い場合には報告行動はとられない。あるいは、組織風土として異論の受容度が高いことは一見報告行動を促進するように思える。しかし、相互に足を引っばる組織風土においては、足を引っばる目的で報告がされることが行われてもそれ以外の時には報告されない=選択的報告行動がとられることが予想される。このように、一見社会通念的な妥当性を有する個人の心理的要因あるいは行動促進要因であっても、個人的な要因のみではそれが機能するかどうかは分からないのである。

本稿の分析で具体的には、品質不良報告行動における負の1軸に「お互いが足を引っばる」「成果が上がらないと肩身の狭い思いをする」組織風土が因子負荷しているが、不正報告の行動にはこの項目はそもそも有意な相関がない。このように、報告行動によってそれを促進する組織風土は異なるのである。

第2に、本論では報告行動を、不正・品質不良という2カテゴリーを被説明変数として探求した。これらのカテゴリーへの影響要因の構成はそれぞれ異なるということである。その意味するところは、環境と切り離した個人の心理問題として探求した結果得られた要因は、報告内容によってその作用が異なるということである。因子分析の結果各因子を構成する要因は異なっている。すなわち、それぞれの報告する組織風土と個人尊重のあり方は異なるのである。この発見事実は、今後の研究はもとより特に経営管理上に重要な示唆を与えられよう。

VII-2. 本研究の限界

本稿は探求課題を、個人に還元せず、組織風土

と報告意図の関係に焦点を絞り探求を進めた。このために、大きな地図を描くために詳細な検討を必要とする部分を割愛せざるをえなかった。このために大変粗いものとなっていることは否めない。また、紙面の都合上、さらに要因間の関係にも触れることはできなかった。これは別の機会に譲りたい。

今後の研究発展の為の課題として、1に、3要因間の異なりの理由である。なぜ、品質不良・不正に作用する組織風土は異なるのかである。2に、組み合わせ問題である。例えば、品質不良と不正の両方に作用する組織風土とは何かという問題である。3に、さらに詳細な検討である。組織風土を形成する要因間の関係についてさらに詳細な検討が必要である。上記の課題を探求できなかったことは今後の研究の課題である。

VII-3. マネジメントへの示唆

上記の発見事実を踏まえて、マネジメントへの示唆について議論することとしよう。本稿の問題意識の根底は、ベックの言う個人化問題、すなわち原因帰属の誤謬がもたらすリスクであった。

本稿の分析ならびに発見事実を踏まえると、どのような報告行動を促進したいのかによって、必要とされる要件は異なりそれによってマネジメント上必要とされる行為は異なるということである。

1に、報告意図に影響を与える組織風土の要因は、目的とする報告内容によって異なるということである。具体的には、上記で議論したように、品質不良の報告行動に、競争主義・成果主義の弊害が負の影響を与えるという例で話を進めると、このような弊害要因への施策は品質不良報告行動への負の影響を除外することには有効であっても、不正の報告を報告する意図への影響は直接的にはないということである。このように、特定の要因のみを取り出して対処しても必ずしも功を奏するとは限らないのである。

2に、報告行動の公式経路を整備（例えば通報窓口を整備）しても、組織風土がそれを是として

いない限り有効には働かないということである。

3に、本研究が示唆するところとして、要因作用を、欠けばマイナスとなるインフラ的要因と、報告行動を促進する要因に分けてマネジメントする必要がある。このことは、「衛生要因」と「動機付け要因」を例にすると読者にはなじみ深いだろうか。本研究では、報告経路がきっちりときめられていることは「衛生要因」的なものであるが、報告を促進させようとする、異論を受容する組織風土のマネジメントなど「動機付け要因」が必要である。

4に、所謂成果主義の弊害と言われる「成果が上がらないと肩身が狭い」「仲間同士の競争意識が強く、お互いに足を引っばる」という項目が本稿で示した品質不良の報告行動（意図）のみに負の負荷を示していることである¹⁷。すなわち品質不良発見時に従業員に報告を求めたい組織体において安易な成果主義の導入自体がリスクの発生源であると考えられる。

このように、目的に応じた組織風土の構築が要請される。この観点から欠いた施策は思わぬ負の影響を与え、リスク削減を目的としながら、逆にリスク増大を招く可能性や、全く効果をもたらさないことが考えられる。

そうすると、今日要請されることは、インフラにあたる要因をきっちり構築し運用することは言うまでもないが、相互コミュニケーションを促進し、異論を受け容れ易くする職場作りへの取り組みは、遠回りではあるが、異論を受容する組織風土の醸成と所謂ワイガヤの組織文化の醸成を介して、報告行動を促進するものと思われる¹⁸。それは「共感」の育成により「胸中の公平な観察者」を育てていることになり、組織不正への抵抗感を増すと考えられるからである。

VII-4. 研究への示唆

ベックの個人化問題あるいは山岸の心でっかち問題である原因帰属の誤謬問題を本論の課題において排するには、組織要因と個人要因の組み合わせ

せ研究が重要であることが明らかになった。確かに先行研究が示していたいくつかの個人の心理要因は構成要素として重要であるように思える。しかし、個人の心理に影響を及ぼす要因は、組織風土によって報告行動は左右されるのである。この事実を前提とすると、この問題探求は、どのような組織風土の元で、どのような個人の心理要因が、報告行動を促進するのかという組み合わせ問題の観点からの研究が必要となる。

本稿で示した先行研究では、組織不正を防ぐ＝組織健全化の要因の探求が行われてきた。確かに、例えば、属人的組織風土は報告行動の阻害要因である。しかし、それは一因であり、かつ、促進要因ではない。

この問題は、今後の研究方向に有用な示唆を与える。一つは、従来通りの要因の探求である。しかしこれは個人化問題が課題として残る。二つは、これら要因の組み合わせによりどのような組織風土が構成されるのかである。三は、このような組織風土が、報告行動毎にどのように作用するのかである。これらの役割をめいかくに分けた研究が必要となることが考えられる。

VII-5. 今後に向けて

この分野の先行研究では、要因の探求が進んできた。今後の研究は、これらで明らかになった要因と、報告行動との関係が明らかにされる必要があった。本稿はその探求を行ってきた。ここで示された、報告行動の種類によって影響する組織風土は異なるという示唆は、実務的にも今後の研究においても重要な課題になると考えられる。しかし、さらなる精緻化が必要であることは言うまでもない。

また、本研究過程において、コミットメントが高いことが必ず報告行動に正の影響を与えようと言えるのかということも疑問としてでてきた。言い換えれば、組織へのコミットメントは、報告行動

にとって「衛生要因」であったにせよ、「動機付け要因」なのかという疑問である。逆に特定のコミットメントが高い場合には報告しないという行動を執ることが予想される。先述の加護野(2004a, b, c)の指摘である。この件については別稿による検討が必要である。

付録参照資料

図表5 品質不良報告に関する報告意図要因の因子分析結果

品質不良の発生原因を見つけたときは軽微であったにせよ報告	因子負荷量	
	異論受容	個人柔軟性 尊重
率直で、ストレートな発言や意思表示が歓迎される	.839	-.023
相手の対面を重んじて、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	-.820	-.051
仕事で頼りに出来る人が誰もいない雰囲気がある	-.753	-.330
事を荒立てないことが何よりも重要とされる	-.742	-.173
いつもワイワイガヤガヤとにぎやかで活発な雰囲気が漂っている	.741	.314
物事の決定は、オープンな議論に基づいてなされるよりは、形式的な稟議や根回しなどによってなされる傾向がある	-.724	-.276
命令・報告経路がきっちりと定められている	.672	.457
トラブルが生じた場合、社内の実力者が関係していると責任の所在があいまいになる	-.665	-.491
命令・報告経路は定められたとおり厳格に運営されている	.615	.423
自分の働きが上司に認められると感じている雰囲気がある	.600	.410
周りの状況が変わっても、やたらに旧来のやり方や慣習を変えないところがある	-.593	-.422
業務に関する各自の権限は厳格に守られている	.475	.472
既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、物事を柔軟に考えることが推奨される	.307	.766
仲間同士の競争意識が強く、互いに足を引っ張りあうような雰囲気がある	.086	-.719
ミスを学習と成長のチャンスととらえてくれる雰囲気がある	.375	.711
業務に関する各自の権限が明確にされている	.513	.560
仕事面での成果が上がらないと、肩身の狭い思いをしなければならない雰囲気がある	-.114	-.515
お互いにぎくしゃくすることがあっても、葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされる雰囲気がある	.438	.512
累積寄与率 %	36.034	58.052
固有値	8.90	1.547

図表6 不正に関する報告意図要因の因子分析結果

不正を見つけたときは軽微であったにせよ報告	因子負荷量	
	率直性	柔軟性
既存の考えや経験の枠にとらわれることなく、物事を柔軟に考えることが推奨される	.803	.064
命令・報告経路がきっちり定められている	.755	.433
業務に関する各自の権限が明確にされている	.728	.271
仕事で頼りに出来る人が誰もいない雰囲気がある	-.690	-.465
お互いにぎくしゃくすることがあっても、 葛藤を避けず本音で話し合うことがよしとされる雰囲気がある	.679	.264
業務に関する各自の権限は厳格に守られている	.547	.394
率直で、ストレートな発言や意思表示が歓迎される	.170	.848
相手の対面を重んじて、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	-.212	-.843
いつもワイワイガヤガヤとにぎやかで活発な雰囲気が漂っている	.414	.729
事を荒立てないことが何よりも重要とされる	-.397	-.684
累積寄与率 %	33.85	65.19
固有値	5.54	1.06

注

- 1 総務省統計局「就業構造基本調査」等を参照のこと。
- 2 「QCサークルの試練」2004/07/14 日経産業新聞 p. 24
- 3 「QCサークルの試練」2004/07/14 日経産業新聞 p. 24
- 4 「品質経営度ランキング——提案受付制度、『取引先も対象』」2009/10/01 日経産業新聞 p. 22
- 5 なお、本研究の目的は人事アクションとリスクとの関係にあるので、組織文化研究にはこれ以上立ち入らない。組織文化研究にかんする諸問題は出口(2004)の研究を参照せよ。
- 6 cf. Schneider, ed.1990, pp.10-13, pp15-17.
- 7 業種内訳は、製造業 46.7%(14)、運輸業、郵便業 13.3%(4)、卸売業、小売業 13.3%(4)、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、金融業・保険業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、他の営利事業が各 3.3%(各1)、無回答1である。
- 8 一般的に心理学研究は小標本理論に基づき統計的検定を行う。その場合、変数間(要因間)の関連の大きさを検討することは少ない。むしろ統計的検定により、関連があるかないかを解明することを目的としている。本研究も組織風土の認識という心理過程を問題としており右方法論にしたがっている。したがって、社会調査データを用いる場合、大標本理論に基づく研究と混同しないことが肝要である。特に、少数サンプルであることのみが「一般化に至らない」という論拠のみによって批判出来ないことについては例えば、葛西(2009)を参照のこと。あるいは、入門書として西條(2007)33頁以下を参照のこと。
- 9 なお、品質という概念は製造業とサービス業では異なる事が想定されたため、品質不良とはサービス業などの接客業務においては業務上でお客様の苦情につながるようなこと質問紙で併記した。

¹⁰ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となる。この4因子は本稿で示した2因子の各因子の正負が分離したものであり、その構成は変わらない。急落法では2因子が採択される。よって解釈の容易な2因子に縮約して議論を進める。

¹¹ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となり、この部分の負荷の正負により2因子に分離する。

¹² 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となり、この部分の負荷の正負により2因子に分離する。

¹³ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となり、この部分の負荷の正負により2因子に分離する。

¹⁴ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となる。この4因子は本稿で示した2因子の各因子の正負が分離したものであり、その構成は変わらない。急落法では2因子が採択される。よって解釈の容易な2因子に縮約して議論を進める。

¹⁵ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となり、この部分の負荷の正負により2因子に分離する。

¹⁶ 固有値1以上とした場合の因子数は4因子となり、この部分の負荷の正負により2因子に分離する。

¹⁷ ちなみに、4因子として分析し、この2項目のみで構成される1因子は品質不良の報告意図に負の影響を示す。

¹⁸ 紙面の都合上形成できないが、具体的には、三井物産人事部による「みんなで『よい仕事』を考える、ことから考える」取り組みなどをあげることができる。

参考文献

- 蘭千壽,2007,『組織不正の心理学』慶應義塾出版会
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎,1996,『経営戦略論』有斐閣
- 占部都美,1978,『日本的経営を考える』中央経済社
- 岡本浩一・今野裕之,2006,『組織健全化のための社会心理学』

- 新曜社
太田肇,1994『日本企業と個人』白桃書房
鎌田晶子・上瀬由美子・宮本聡介・今野裕之・岡本浩一,2003,「組織風土による違反防止」,『社会技術研究論文集』Vol.1,pp239-247.
加護野忠男,1988,『組織認識論』千倉書房
加護野忠男,2004a,「部下の抗弁を可能にする組織編成:人事部のガバナンス制度と組織の外部化」『国民経済雑誌』第189巻第4号 神戸大学経済経営学会
加護野忠男,2004b,「日本の企業における社命絶対主義と人事部による内部ガバナンス制度」『オイコノミカ』第40巻第3・4号 名古屋市立大学経済学会
加護野忠男,2004c,「日本の組織における倫理意識と内部ガバナンスシステム」『2004年度組織学会年次大会報告要旨集 統一論題「組織倫理の時代」』pp.135-138頁
葛西俊治,2006,「心理学的研究における統計的有意性検定の適用限界」札幌学院大学人文学会紀要 第79号,pp.45-78.
北居明,1995,『組織文化の測定』神戸大学大学院経営学研究科博士論文
北村行伸,2007,「《名著再読》『組織の限界』ケネス・J・アロー(著)、村上泰亮(訳)岩波書店」『週刊ダイヤモンド』平成19年1月9日号
木村琢磨,2002,「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505
独立行政法人 労働政策研究・研修機構
木村琢磨,2003,「フルタイム、パートタイマーのコミットメント構造」『職業意識と労働者行動の比較分析』SSJ Data Archive Research Paper Series-26 東京大学社会科学研究所
郷原信郎,2005,『コンプライアンス革命: コンプライアンス=法令遵守が招いた企業の危機』文芸社
河野豊弘, スチュワート・R・クレグ,1998,『経営戦略と企業文化—企業文化の活性化』吉村典久他訳 白桃書房
小玉毅,2000,「経営倫理との出会い」『経営倫理』経営倫理実践研究センター第14号
西條剛史,2007,『ライブ講義 質的研究とは何か』新曜社
佐藤博樹・佐野嘉秀・木村琢磨,2003,『第1回生産現場における構内請負の活用に関する調査報告書』SSJ Data Archive Research Paper Series-24 東京大学社会科学研究所
島貫智行,2007,「派遣労働者の人事管理と労働意欲」『日本労働研究雑誌』9月号 No.566
杉本泰治・高城重厚,2001,『技術者の倫理入門』丸善
関本昌秀・鎌形みや子・山口祐子,2001,「組織風土尺度作成の試み(Ⅰ)」『豊橋創造大学紀要』, No. 5
田尾雅夫, 1997, 『「会社人間」の研究 組織コミットメントの理論と実際』初版 京都大学学術出版会
星野崇宏・荒井一博・平野茂実・柳澤秀,2008,「組織風土と不祥事に関する実証分析」『一橋経済学』第2巻2号
堀洋元・上瀬由美子・下村英雄・今野裕之・岡本浩一,2003,「職場における違反と個人特性の関連」,社会技術研究論文集 Vol.1, pp.248-257
出口将人,2004「組織文化にかんする根本的問題」『オイコノミカ』第40巻第3・4号
宮本聡介・上瀬由美子・鎌田晶子・岡本浩一,2003,「組織制度・職場コミュニケーションが違反意識・違反経験に及ぼす影響」『社会技術研究論文集』Vol.1
山岸俊男,2002,『心でっかちな日本人—集団主義文化という幻想』日本経済新聞社
山本真理子編, 2001,『人間の内面を探る: 自己・個人内過程』(心理測定尺度集;1)サイエンス社
ライカー・ホセウス, 2008,『トヨタ経営大全2 企業文化 下』日経BP 2009 Jeffrey Liker, Michael Hoseus,2008, Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way.McGraw-Hill.
Beck, Ulrich ,1986, RISIKOGESELLSCHAFT : Auf dem Weg in eine andere Moderne, Suhrkamp Verlag 東 廉・伊藤美登里訳『危険社会—新しい近代への道』, 法政大学出版社
Clark.B.R, 1972,“The Organizational Sage in Higher Education” Administrative Science Quarterly, 17, pp.178-184.
Deal, T.E.&Kennedy, A.A. 1982, Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life, Basic Books.
Hirschman,A.O. ,1970, Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press.
Homans, G. ,1950, The Human Group, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
Jaques.E, ,1951,The Changing Culture of a Factory, Tavistock Publications.
Kotter.J & Heskett.J.L,1992, Corporate Culture and Performance, New York : Free Press.
Letwin & R.Stringer,1986, Motivation and Organizational Climate.
Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K.” Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." " Journal. of Social Psychology, 10, pp.271-99. 1939.
Liker, J.K & M. Hoseus, Toyota Culture: The Heart and Soul of Toyota Way,McGraw-Hill,2008.
Marshall B. C.& P.C. Yeager,1980 .Corporate Crime, Free Press. pp.58- 60. in ベイン、L.S.『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理—組織の誠実さを求めて』梅津光弘・柴柳英二訳 慶應義塾出版会 1999年
Milgram, S.,1974., Obedience to Authority: An Experimental View, Tavistock Pubns.
Pettigrew,A.M.1979, “On studying organizational cultures.” Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, pp. 570-581.
Reason,J.,1997, Managing the Risks of Organizational Accidents.Ashgate Pub Ltd: illustrated edition.
Schein,E.H. ,1968, “Organizational socialization and the profession of management.” Industrial Management Review. 9, pp.1-15.
Schein,E.H.,1978, Career dynamics: Matching individual and organizational needs Addison. Wesley Publishing Company.
Schein, E.H., 1985, Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey-Bass Inc.,U.S..
Schneider,B (Ed.),1990, Organizational climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass.
Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.),1968, Organizational climate: Exploration of a concept. Boston, Harvard Business School Div. of Res..
Van Maanen, J. & Schein, E. H. "Toward a theory of organizational socialization." In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.),1979, Research Research in organizational behavior. Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press,.