

# 組織風土の属人思考と職業的使命感

岡本 浩一

(東洋英和女学院大学教授)

最近の産業不祥事は、懇談による上層部の意志決定によって起こっているものが多く、社会心理学的には、組織的違反行動と見ることができる。社会心理学を用いた実証研究では、組織における違反行動は、個人的違反と組織的違反に分かれ、両者は無相関である。組織的違反は主として組織風土の属人思考によって規定され、個人的違反は命令系統や諸規定の不整備によって規定されている。また、職業的自尊心は、職務的自尊心と職能的自尊心の二次元からなっていることがわかり、組織的違反を防止する可能性があるのは、職務的自尊心であることがわかった。

## 目次

- I 企業不祥事のふたつの共通点
- II 企業不祥事の特徴
- III 違法な意志決定は風土の影響を受ける
- IV 違法な意志決定は組織的違反行為である
- V 個人的違反と組織的違反は相関しない
- VI 属人思考
- VII 組織風土の属人思考が組織的違反を生む
- VIII 属人的風土の職場の特徴
- IX 属人思考が誤った意志決定を生むプロセス
- X ノブリス・オブリジェ
- XI 結語

## I 企業不祥事のふたつの共通点

驚くような企業不祥事が続いている。1999年のJCO事故の調査にかかわったのでそれで驚いていたなら、そんなのでは済まない。最近の報告では、同じ年に北陸電力が制御棒の脱落事故で臨界事故を起こしていたことがわかった。それだけでも不祥事だが、それを2007年まで隠蔽していたことも不祥事である。

ここ十年強の日本の産業不祥事を通覧して気づく特徴がふたつある。

- (1) 検査業務、監査業務にかかわる不祥事が多い。
- (2) 組織上層部による意志決定を伴い、ある程度大がかりに行われている。

明るみに出た時系列に沿うなら、まず、金融不祥事を挙げることができる。金融機関、とりわけ銀行の仕事の根幹は、評価と判断である。金を貸す相手の業務状態を分析評価し、その仕事の有望さの判断をし、担保の判断をする。どちらも、検査業務に類することである。それが甘くなった銀行は、もはや銀行と呼べないはずである。後で考えれば誰が考えても無理な融資を、自社系のノンバンクを迂回して実行した。それがどこの銀行でも常態になっていた。検査業務そのものの業務をむなしくし、かつ、組織的に行ったのである。

JCO事故も保安業務の空洞化から起こっている。原子力燃料を扱うには、臨界事故を防ぐために、ふたつの鉄則がある。質量制限と形状制限である。ウラン正味量として2.4キロ以上扱ってはならないというのが質量制限であり、例外なく守ることになっている。そこでこの量を「1バッチ」

と称するのだが、JCOでは、1993年から、一度に7バッチの量を扱うという違法な内容に工程を変更したのである。それを拒否すべき社内の保安委員会の機能が、保安委員会を品質委員会の下に置くという措置によって阻害され、違法な工程変更は、事業所の会議で決定されていた。その議事録の科学技術庁に提出する版からは、その工程変更にかかわる部分を削除するという念の入れようである。組織的行為に他ならない。

東電のシュラウド傷不報告事例もこのふたつの要素を備えている。原発の定期点検のときに、検査協力会社に圧力をかけ、「シュラウドに傷がある」という文言を検査報告書から削除させたという案件である。安全性に火急の危険があったわけではないという状況はあるものの、検査を実質的に空洞化させたということと、現場で少なくとも懇談による意志決定があったとうかがわれる点が、共通している。組織風土の上でも、日本の最優良企業のひとつと考えられていた東電でこのような不祥事があったという事実は、多くの企業人にとって衝撃的だった。シュラウド問題の調査によって、さらに明らかになった事実のひとつに、格納容器の気密性検査の不正があった。原子力関係者にとってはこちらのほうがさらに衝撃的だった。格納容器とは、原子炉全体を大きく包み込んでいる気密容器である。万が一の事故が起こった場合に、放射性物質が飛散しにくいように、炉全体を容器に入れ、そのなかの気圧をつねに外気より低く保っている。その容器が気密でなければ意味がないので、年に一度の気密性検査が国の立ち会いのもと義務づけられている。その気密性が不十分だったところ、空気ポンプを作動するなどして、気密性が基準どおりであるように装ったのである。国の検査が午後に予定されている同日の午前、協力会社も立ち会って、ポンプ作動などの予行演習をしてまで不正をしたことが報告されている。たちが悪いと評価されてもやむをえないであろう。

ごく最近も、エレベータの保守検査が不十分だったため、死亡事故が起こっているし、別のビルでも、金属ワイヤーが破断しかけているのがみつかった。

また、日本でもっとも信頼できるとされていた

中央青山監査法人が長期間、監査を空洞化していた。これが原因となって結局この監査法人は姿を消してしまっただが、監査だけが商品の監査法人が監査をいい加減にしたのではしやれにもならない。これも、長期間、不正監査をすることが組織的に決定されていたことがわかっている。

さらに最近になって、原子力発電の領域では、これまでに、多数の問題が発生していながら、組織としてそれらを隠蔽し、国にも地方にも報告せぬまま経過していた事例もたくさんあることがわかってきた。

このように、現代日本の主要な不祥事は、検査・監査の空洞化と、そうすることの組織的意志決定を特徴にしていることがわかる。なにながこのような特徴を生むのか、社会心理学的な研究知見をご紹介します。

## II 企業不祥事の特徴

上述のふたつの特徴に加えて、日本の最近の産業不祥事は、つぎのふたつの特徴をほぼ共通してそなえている。

- (3) 不祥事や事故が役員や社員の個人的利益訴求のため行われているのではなく、個人的倫理違反行為ではない。
- (4) 上層部の意志決定の主要部分が会議外で行われ、かつ組織的隠蔽がなされており、非公式なチームワークをとまなう組織的違反行為の結果、不祥事が起こっている。

この第三の点、組織の最上層部が自己の個人的利益を図って引き起こしたアメリカのエンロン不祥事やワールド・コム不祥事とかなり異なる状況を呈している。

組織の反社会的行動を決定することは組織的違反の中核だが、その情報を隠蔽することも、私益のためでなく、組織の短期的利益のために行われている。その意味で、これらの不祥事は、組織的違反行為として起こっている。

### Ⅲ 違法な意志決定は風土の影響を受ける

通常、組織は意志決定をするための正規の手続を有している。そのような手続がきちんと尊重されていれば、不祥事は起こりにくいはずである。

ところが、ここで念頭に置いているような不祥事は、正規の意志決定手続をたくみに避けて行われている。多くの場合、非公式な相談（本稿では「懇談」という語をあてる。いわゆる、立ち話、打ち合わせ、根回しを含む）によって事実上の意志決定をし、正規の会議を開かない、開いても議題にしない、あるいは、一括事後承認の対象とするというやり方が多く見られる。

このようなやり方では、意志決定が正規の意志決定手続や権限にしばられず、無法状態となる。そのような状態での意志決定は、手続や規定よりはむしろ風土の影響を受けることになるのである。

### Ⅳ 違法な意志決定は組織的違反行為である

私どもの研究では、職場の多種の違反的行為の発生頻度を調べ、その相関パターンを分析した。その結果、職場や組織での違反は、個人的違反と組織的違反のふたつに大きく分かれることがわかった。組織の不祥事は、基本的に組織的違反行為として発生する。そして、このふたつは相関しない。

表1を参照していただきたい。

これは、首都圏1都11県の従業者を対象とした代表性のあるサンプルの分析結果の一部である（岡本・鎌田2006）。「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」「勤務時間中にさぼれない雰囲気がある（逆転項目）」の3つの違反容認項目が「個人的違反行為容認の雰囲気」主因子としてまとまっている。それとは別に、

表1 違反容認の雰囲気尺度の主因子分析

違反尺度項目	第1主因子の 因子負荷量	第2主因子の 因子負荷量	共通性
<b>個人的違反容認の雰囲気</b>			
・会社の電話を私用に使ってもよしとする 雰囲気がある	0.77	0.06	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	0.75	0.12	0.57
・勤務時間中にさぼれない雰囲気がある	-0.61	-0.02	0.37
<b>組織的違反容認の雰囲気</b>			
・会社ぐるみの不正が行われている雰囲気 がある	-0.13	0.80	0.66
・効率のためなら少々の違反を容認する雰 囲気がある	0.14	0.73	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	0.18	0.63	0.43
説明分散	0.27	0.27	0.53

違反を容認する雰囲気について主因子分析をおこなったところ、「個人的違反容認の雰囲気」と「組織的違反容認の雰囲気」の2つの主因子に分かれた。負荷量（の絶対値）が大きいほど項目と因子の関連が強いことを表している。「個人的違反容認の雰囲気」は、第1主因子に負荷量が大きく、第2主因子に負荷量が小さい（マイナスは逆転項目のため）。一方、「組織的違反容認の雰囲気」は、第2主因子に負荷量が大きく、第1主因子に負荷量が小さい。このことから、一言で組織の違反と言っても、「個人的違反」と「組織的違反」では、その特徴が異なるのだといえる。

「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容認する雰囲気がある」「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」が「組織的違反容認の雰囲気」としてまとまっている。この両主因子は、相関がゼロになることを前提として抽出されているのである。

## V 個人的違反と組織的違反は相関しない

この「個人的違反と組織的違反は相関しない」というのは、基礎的発見ながら、非常に重要な発見だと考えている。というのは、現在多くの組織でコンプライアンスの担当部署ができ、さまざまな検討・改善が行われているが、そこでは、違反的行動が基本的に一次元の行動として捉えられている。すなわち、個人的違反行動が減少する措置をとれば、組織的違反行動も減少するという認識が、特段裏付けもなく、ムード的に前提になっているのである。

これら2つの違反因子が相関しないという私どもの発見は、この暗黙裏の前提が誤っていることを示唆している。後に詳しく見るように、これらふたつは、それぞれまったく異なった変数を原因因子としてもっている。

多くのコンプライアンス関連部署で暗黙裏に前提とされている「違反傾向はひとつの要素で、個人的違反も組織的違反も、このたったひとつの違反傾向の発露である」という認識は、幼稚な間違いである。

## VI 属人思考

組織風土の研究分野では、かねてより、さまざまな概念次元が提唱されてきた。しかしながら、それらのなかに、組織的違反傾向を予測したり、組織的違反傾向と高い相関を示す概念次元は提唱されていない。

私は、2001年に、属人思考という概念次元を提唱した(岡本 2001)。その定義は、「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」というものである。

組織においては、意志決定を含め、種々のことからや企画・提案が認知処理される。その認知処理は、その案件を構成する複数の要素についての下位評価をウエイトをつけながら足し上げていくような作業である。そこでは、「誰の提案か」「誰の利益になるものか」「誰がかかわっているか」などという対人要素も下位要素に含まれるが、通常の思考では下位要素の一部でしかない。ところが、属人思考では、この対人要素のウエイトがきわめて大きくなる。そして、提案者が誰か、誰がかかわっているかなどということが、事案の採否においてほぼ決定的な役割を果たすのである。

最上層部の意志決定がそのような思考をもって、意志決定にかかわる会議以外の要素も属人的となる。たとえば、事案を提案する「窓口」を間違えると、よい事案でも正当な評価が得られないとか、同様の事案でも、かかわっている人が誰かによって採用されたりされなかったりするために、「評価のよい」人の名前を共同提案者として形式的に入れる工夫がなされるということなどである。

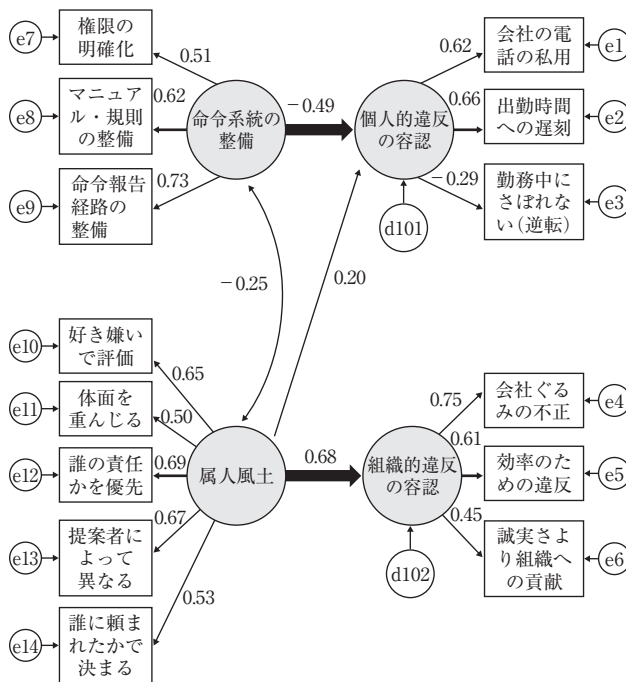
このような思考は、本来、複雑性の高い「是々非々」の判断、すなわち属事的判断を、「人」という単純な要素に依拠して行おうという傾向である。それは、思考の単純化傾向のひとつでもあるし、また、権威主義的思考傾向でもある。事実、私たちの研究では、個人の心理特性としての属人思考の測定と、権威主義尺度に中程度の有意な相関があるという結果が出ている(岡本・鎌田 2006)。

## VII 組織風土の属人思考が組織的違反を生む

図1をご覧いただきたい。共分散構造分析の結果を図示している。共分散構造は高度な統計分析で解釈が容易ではないが、この図の要点をまとめるとつぎのようになる。

- (1)「命令系統の整備」が悪いと、「個人的違反の容認」が増大するというかなり強い因果関係がある(パス係数-0.49)。

図1 違反と組織風土の関連に関する共分散構造分析



- (2)「属人風土」が強いと、「組織的違反の容認」が増大するという非常に強い因果関係がある (パス係数 0.68)。
- (3)「命令系統の整備」の悪さと「属人風土」の強さには、中程度の共変関係がある (相関係数 -0.25)。
- (4)「命令系統の整備」から「組織的違反の容認」へは相関も因果関係もないモデルが全体としてよいモデルである。
- (5)「属人風土」が強いと「個人的違反の容認」が増えるという中程度の因果関係がある (パス係数 0.20)。

現場に即すると、この分析結果はつぎのことを示唆している。

個人的違反と組織的違反は別個の変数であることは既述したが、この分析は、さらに、個人的違反現象のための方策と組織的違反現象のための方策は別個に立てなければならないことを示している。そして、組織的違反抑制のためには、組織風土の属人思考を低減させる必要性が高いことを示している。

## VIII 属人的風土の職場の特徴

組織や職場の風土が属人的になると、つぎのような特徴が共変する。

### 忠誠心重視

属人思考の強い風土では、忠誠心が表向いて強調されるという現象が見られる。

職業において忠誠心が大切であることは言を待たぬことであり、忠誠心の高いことそのものはもちろん問題ではないが、それが、言語的に強調されるようになると問題は別である。すなわち、上の者が下位の者に向かって「会社に忠誠心を持って」「○○(組織の名称)の人間になれ」「協力的になれ」などと要求するとか、下位者が上位者に向かって自分の忠誠を強調するとか、第三者を評価する会話のなかに「誰それは忠誠心がある」などという言葉がおおっぴらに出てくるようになると、風土が属人的になっている心配が強い。このようなとき「組織に忠実であれ」と用いられている言葉は、じつは、組織の利益なり理想なりを体現して

いる発言者自身への心理的帰属を要求する属人思考の言葉なのである。

#### 公的関係が私的関係に影響する

職場の公的関係が私的関係に影響するもっとも顕著な例は、上司の娘と結婚している部下が多いとか、そのような部下が有利な扱いを受けているというような場合である。

それほど極端でなくとも、公的関係が私的関係に影響する例はいくつも考えられる。

上司と趣味活動を共有する、上司の私的な手伝いを職場がする、などである。

このような現象は、ひとつでもあればただちに属人風土が推測されるわけではないが、たくさんある場合には、風土の属人思考が類推される。

#### 鶴の一声でものごとが逆転する

ふつう、日本の職場では、原案がボトムアップで積み上げられて、裁可を求めて、職階上層にあがってくるのである。それに抗する形で逆転や逆転再提案などが最上層部から発せられるのは、「社長の意見が聞けないのか」という形の属人的現象である。ボトムアップであがってくる案はある程度慎重に練っていることが通常で、それに抗する考え方のほうが、気まぐれや過剰な懸念によっていることが多いからである。

#### 些細なことも上が報告を求めすぎる

通常なら最上層部が関心を持たないような細部に上が関心を持ちすぎるのは、属人思考の表れである。会食の領収書の宛名・日付がどうなっているかというようなことである。それは、より重要度の高い職務上の判断において、自分の判断が部下たちによって実質形骸化させられているのではないかという懸念がある場合によくこのような現象が起こる。

#### 「偉業」が強調される

組織において大きな仕事が達成されるのは、ひとりの人間の努力によるものではない。ところが、風土に属人思考が強くなると、「あの業績は誰それのもの」という単純な情報集約がなされがちとなる。その結果、個人の「偉業」を称揚する傾向が強くなる。

創業者の偉業や苦心、創業者の訓話などはもっとも用いやすい「属人思考の道具」である。創業

者の訓話などを引用するとき、それによって、引用者の価値判断を無条件に押しつけることができるからである。本来、論理としては是非々に議論できることであれば、平明な論理で説得するのが職場本来の姿であろう。説得の労を厭って属人思考のコミュニケーションをするのが、属人思考独特の思考単純化であることが了解できる。

個人称揚の対象は、創業者ばかりではない。宴席や酒席のスピーチで、現役の部長の課長時代の業績に長々と言及したり、課長の課長補佐時代の頑張りを部長が若手の前で褒めちぎったりするのも、「偉業強調」の一種である。このようなことが一度や二度あっただけで属人思考と決めつけることは危険だが、その部署なり組織の安定した傾向として見られる場合には、属人思考が蔓延していると考えてよいのである。

#### 問題が起こったときに犯人捜しが強調される

問題が起こったとき、原因究明と再発防止が重要となる。それは、属事的な調査と思考の積み重ねを必要とする。風土が属人思想的になると、調査と思考より、犯人捜しが優先されるようになる。そして、犯人がわかると、懲戒を決め、一件落着となる傾向が強くなり、再発防止に力が注がれなくなるのである。

#### オーバーワークへの態度が極端となる

オーバーワークがある種の忠誠心の表れと評価され、必要性の吟味をしないで、オーバーワークを厭わぬ人物を称揚する傾向は、属人思考の表れである。「誰それは仕事の虫で週末も職場に出ているのです」「誰それは感心な奴で、たくさん残業をしているのに半分も時間をつけないのです」などという言葉が誉め言葉として用いられるのは、属人的風土のもっとも典型的な指標のひとつである。

逆に、不自然に頑なな態度でオーバーワークを拒否する風土も属人思考である場合が多い。

## IX 属人思考が誤った意志決定を生むプロセス

属人思考のもとでは、つぎのような特徴が発生するため、会議および懇談における意志決定の誤りが発生しやすくなる。

案件の細部への注意が疎かになる

属人思考は単純思考の一形態である。そのため、属人的意志決定を繰り返していると、「誰が提案するか」「実行者に誰と誰を加えるか」「誰のルートから話をとおすか」ということへの関心が強くなりすぎ、他方、案を構成するさまざまな細部についての情報収集や評価能力が甘くなる。そのため、案件の細部への注意が疎かになる。これは、個人レベルで疎かになるだけでなく、事務部署や調査部門の細かな情報処理能力が落ちていく。それは、そのような部門に予算も有能な人材も割り当てられなくなるとともに、そのような部署に対する仕事の要求水準も甘くなるためである。

これが、属人的組織風土で誤った意志決定が行われやすくなる根幹のプロセスである。

反対意見が躊躇される度合いが高くなる

属人的風土のもとでは、会議や懇談で提案者への反対や躊躇意見を述べることの社会的コストが高くなる。そのため、反対意見表明への態度がきわめて慎重となる。すでに見てきたように、日本の産業界における不祥事の多くは、最上層部からの発議によって引き起こされている。反対意見表明の躊躇がそのような発議に対してとくに強く働くのが、属人的風土の姿なのである。

意見の「貸し借り」が起こる

会議でAという人物が自分の提案への賛否が相半ばして立ち往生しているという状況で、Bという人物が賛成したことによってその提案が採用となると、それがBのAに対する「恩」と捉えられ、別の機会に逆の立場に陥ったときに、AがBに賛成を表明するという現象が見られることがある。これは、意見の「賛成・反対」を債務・債権のようにみなして貸し借りの対象にしていると見ることができる。逆に、BがAに反対意見を述べたような場合も、それが原因となって、次の機会にAがBの原案に十分な理由なく反対するというような現象も考えられる。このような「意見の貸し借り」が多くなると、会議が本来の役割を果たさなくなるので、その分、意志決定が誤ったものとなるリスクが高くなるのである。

対人情報への依存過多が問題となる

意志決定周辺の思考が属人的であると、誰と誰

が友人で仲が良く、誰と誰が仲が良くないということを知っていることが会議の円満な運営に必要な知識となる。そのため、日ごろから、構成員相互の人間関係に注意を払い、それに依存する傾向が高くなる。そのような傾向は、職場風土の属人化にいつそうの拍車をかけることとなる。

イエスマンが最上層部に多くなる

属人的風土が強くなると、最上層部の提案に警鐘をならす人は、「非協力的」「忠誠心がない」などというネガティブな人格評価を受け、人事上も、また、それ以外の懇談場面でも次第に最上層部周辺から追いやられることとなり、最上層部周辺には、異を唱えない人が多く分布する状況となる。

そうになると、「そのような工程変更は業界基準違反だ」などという躊躇を促す意見がますますトップの耳に入りにくくなるため、属事的判断がますますできにくくなり、誤った意志決定をするポテンシャルが高くなるのである。

組織としての自己評価・現状認識が甘くなる

イエスマンが最上層部周辺に多くなると、組織についてのネガティブな情報や評価がトップの耳に達しにくくなる。そのため、トップの組織に対する自己評価、現状認識が甘くなり、過度に楽観的となる。それは、大きな失敗経験は別としても、小さな失敗経験などがトップへの報告ラインに乗りにくくなるからである。そのため、自己の組織の各論的能力や機能に関する認識が楽観的となり、客観的には無理な冒険が、実行可能な挑戦と評価されやすくなる。これが、意志決定の誤りを生む大きな原因となる。

## X ノブリス・オブリジェ

組織的違反の防止に対して組織風土と並んで重要だと考えられる要素に、職業に対する「ノブリス・オブリジェ」の感覚を挙げることができる。ノブリス・オブリジェとは「高邁な使命感」とでも訳しうる概念である。人が仕事に打ち込む動機として、社会的地位や経済的報酬以外に、みずからの職業的役割に対する高邁な使命感を持つことが、ここで論じている組織的違反へ抑止的に働く可能性が容易に想像できる。

そして、「ノブリス・オブリジェ」を構成する可能性のある心理学的変数として、職業に付随する自尊心の問題が重要であることに私どもは思い至ったのである。

従来、職業社会学では、職業威信と呼ばれる変数が重視されてきた。これは、そのときどきの社会のなかで、各職業に対して人々が感じる「威信感」を所定の方法でスコアにするものである（表2参照）。ここでは、各職業の威信スコアは、次元の変数として構成されている。

表2 職業威信スコアの年代推移の例

	1955年	1975年	1995年
大学教授	91	84	84
医師	84	83	90
小学校の教諭	70	63	64
会計事務員	55	49	53
鉄道の駅員	52	45	48
自作農	51	45	46
小売店主	47	49	51
理容師	42	45	50
自動車修理工	42	43	49
保険の勧誘員	42	35	44
指物師	41	43	52
自動車運転手	41	41	49
旋盤工	41	37	49
印刷工	40	38	44
漁業者（漁師）	37	36	47
商店の店員	37	36	42
行商人	28	28	42
採炭工	24	28	37
運搬人	24	27	39
道路工夫	24	27	39

出所：直井（1979）、都築編（1998）を参照して作成

職業的自尊心は、職業に由来する自尊感情であり、自尊心の一種と了解すべき変数である。自尊心は、パーソナリティ心理学、社会心理学の領域で従来、一次元の概念として了解されてきた。他方、職業的自尊心の有力な規定因のひとつと考えられる職業威信も、職業社会学の領域では長く一次元の変数と理解されてきた。これらふたつの事情から、職業的自尊心も従来から一次元の心理変数であることがほぼ疑う余地なく前提とされていたが、岡本・堀ほか（2006）は、ノブリス・オブリジェの典型職と考えられる消防公務員を対象とした大規模調査データを用いてあらたに主因子分析を行い、職業的自尊心が、職務的自尊心と職能的自尊心のふたつの変数から構成されていることを実証した。

職務的自尊心とは、自己の職務の社会的貢献、社会的責任の重さに応じて感じる自尊感情である。職能的自尊心とは、自己の職務の難度が高く、研修必要性の高いことに応じて感じる自尊感情である。消防の場合には、職種が大きく6つに分かれるが、それら職種ごとの職務的自尊心、職能的自尊心を図2に示す。これを見ると、救助隊（レンジャー）が職能的自尊心、職務的自尊心の両方でいずれも高いことがわかる。また、救急隊、消防隊も職能的自尊心の高い職種だが、職務的自尊心が中程度であることもわかる。これは、消防公務員の場合だが、ほかの職業でも、職業的自尊心は基本的にはこのような二次元構造を持っていることが示唆される。

図2 職業的自尊心得点（職種別）

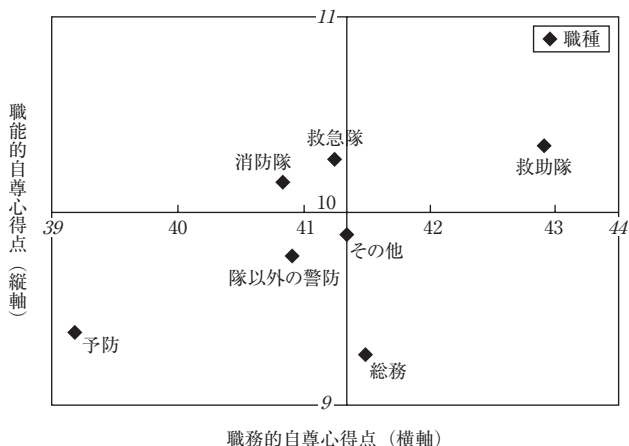




表3 違反経験への重回帰分析

独立変数\従属変数	組織的違反経験	個人的違反経験
職位	-.106***	-.057*
職務的自尊心	-.117***	-.194**
職能的自尊心	.067*	-.002
調整済みR <sup>2</sup>	.019***	-.009***

※職位 (1 署長クラス…6 係員クラス)

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

そして、組織的違反に対しては、職能的自尊心よりもむしろ職務的自尊心が抑止的に相関しているとの分析結果が得られている(表3)。

## XI 結 語

本稿では、産業不祥事を、社会心理学的には組織的違反と規定し、それと関連する変数について実証データに基づいて考察した。組織的違反のもっとも大きい規定因が「組織風土の属人思考」である。したがって、中長期的には、組織風土の属人思考を社会調査の手法によって定時観測し、部署間の比較などから、属人思考の低減による組織的違反ポテンシャルの低減を図る政策が有効であることが示唆される。また、職業的自尊心が職務的自尊心と職能的自尊心の二次元に分かれ、そのうちの職務的自尊心が組織的違反に抑止的に機能す

る可能性がデータにより示唆された。

### 引用文献

- 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 新書。  
 岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄 (2006) 『組織の社会技術 5 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』新曜社。  
 岡本浩一・鎌田晶子 (2006) 『組織の社会技術 3 属人思考の心理学——組織風土改善の社会技術』新曜社。

おかもと・こういち 東洋英和女学院大学人間科学部教授。東京大学社会学博士。最近の主な著作に『組織の社会技術 5 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』(堀洋元・鎌田晶子・下村英雄と共著, 新曜社, 2006年), 『組織の社会技術 3 属人思考の心理学——組織風土改善の社会技術』(鎌田晶子と共著, 新曜社, 2006年)。リスク心理学専攻。