

令和 2 年 4 月 10 日現在

機関番号：10101
研究種目：基盤研究(B) (一般)
研究期間：2016～2019
課題番号：16H03651
研究課題名(和文) 組織事故防止のマネジメント - 規則の形骸化プロセスの解明 -

研究課題名(英文) Management of organizational accidents

研究代表者
谷口 勇仁 (Taniguchi, Eugene)

北海道大学・経済学研究院・教授

研究者番号：60313970
交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 11,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織事故防止のマネジメントについて、詳細な定性的調査に基づき、実証的に解明することである。その際、「規則の形骸化(規則が制定当初の機能を失っている状態)」に注目し、その現象を引き起こす原因を探索することにより、組織事故防止のマネジメントの提言を試みた。本研究では、規則が形骸化している状態を2つに分類した。第1に、「暗黙的な不遵守(従業員が規則を遵守していない状態)」であり、規則違反行動として検討を行った。第2に、「形式的な遵守(規則を遵守しているが規則が想定している機能は失われている状態)」であり、この具体例として、報告回避行動に注目し検討を行った。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義としては、実務家の中ではしばしば事故の要因として指摘されるが、学術的には手を付けられていない「形骸化」という概念に取り組んだことである。特に、Zhao&Olivera(2006)の分析枠組を修正し、報告回避行動という興味深い概念について明らかにしたことは、学術的にも意義があると考えられる。本研究の社会的意義は、形式的な遵守に注目した点である。通常、事故防止活動としては、規則違反行動を防止することのみに焦点があたり、規則違反行動に対する厳罰化も多く見られる。しかし、それに伴い、形式的な遵守が発生している可能性を指摘した点は、事故防止活動に対する貢献と考えることができる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the management of organizational accident prevention based on a detailed qualitative investigation. Focusing on "mere facade of safety rules" which means that rules have lost their original functions, we attempted to propose management measures to prevent organizational accidents by exploring for the cause of the phenomenon.

In this study, we classified mere facade of safety rules into two types. First, "implicit non-compliance" is a situation in which employees do not comply with the rules. We examined this situation as a rule breaking behavior. Second, "formal compliance" is a situation in which the rule is complied with, but the functions assumed by the rule have been lost. We examined "reporting avoidance behavior" as a specific example of this situation.

研究分野：経営学

キーワード：組織事故 リスクマネジメント 安全文化 規則違反行動 報告活動

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

工場災害や環境汚染など、企業はしばしば意図せずして企業をとりまくステイクホルダーに被害をもたらすことがある。これがいわゆる企業事故である。企業事故とは、「企業が引き起こした事故であり、意図せずしてステイクホルダーにネガティブな影響を与える企業行動」を指す。近年、企業活動の国際化、技術の高度化などにより、企業事故が社会に与える影響は大規模化してきている。企業事故が頻発することは、当該企業のステイクホルダーからの信頼を失うのみならず、企業を中心とした現代資本主義社会の根本的な危機につながる可能性がある。そのため、効果的な企業事故防止策を提示することは学術的・社会的に非常に重要な課題であるといえる。

企業事故の発生原因については、安全制度の不備、従業員の安全意識の低下、安全風土・安全文化の欠如など多くの要因が指摘されている。その中で、実務家を中心にしばしば指摘される要因として「形骸化」があげられる。例えば、新聞記事を検索すると、企業事故の要因に関する形骸化として、安全管理の形骸化、コンプライアンス体制の形骸化、チェック体制の形骸化、内部通報制度の形骸化などが指摘されている。また、われわれのこれまでの研究に関するインタビュー調査においても、規則の形骸化（安全に関する規則が制定当初の機能を発揮していない状態）によって事故(インシデント)が発生しているケースが多くみられることが明らかになっている。しかし、形骸化は事故や不祥事の要因かもしれないが、形骸化はその背景にある現場や組織の要因によって形作られ引き起こされる。したがって、形骸化を事故の要因として指摘することは、企業事故の分析の始まりであって、終わりではない。形骸化によって引き起こされた事故の説明と同様に、形骸化がなぜ引き起こされたのかを詳細に検討することが必要なのである。それにもかかわらず、形骸化についての学術的な研究はほとんど見られず、手を付けられていない状態である。実務家にとってなじみ深い形骸化について、その発生プロセスや防止策を開発することは、企業事故の防止に大いに役立つと考えられる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、組織事故防止のマネジメントについて、詳細な定性的調査に基づき、実証的に解明することである。その際、「規則の形骸化（規則が制定当初の機能を失っている状態）」に注目し、その現象を引き起こす原因を探索することにより、組織事故防止のマネジメントの提言を試みる。我々のこれまでの調査において、事故の発生原因として、規則の形骸化が企業内で問題視されていることが明らかになっている。しかし、形骸化に関する学術的な研究は殆ど見られない。そこで、本研究では、我々のこれまでの研究をさらに発展させ、(1)規則の形骸化が事故を引き起こすメカニズムの把握、(2)規則の形骸化が起こるプロセスの解明、(3)規則の形骸化を防止するマネジメントについて検討し、組織事故防止のマネジメントへの提言を行うことを試みる。

3. 研究の方法

研究の方法としては、(1)文献調査、(2)インタビュー調査、(3)事例分析を採用した。

(1)文献調査に関しては、規則の形骸化に関連する企業事故の発生メカニズムを取り扱った理論および事例の探索であり、ヒューマンエラー理論、高信頼性組織理論、安全文化など様々な分野の探索を行った。最終的には、「規則違反行動」、「報告活動(reporting)」、「スイスチーズモデル」に分野を限定し、網羅的なサーベイを行った。(2)インタビュー調査に関しては、「規則の形骸化」と「規則違反行動」に関する詳細なインタビュー調査を行った。インタビュー調査にもとづき、規則の形骸化の発生プロセス、規則違反行動の発生プロセスについて明らかにし、効果的な企業事故防止のマネジメントについて検討した。(3)事例分析に関しては、2005年に発生したJR 福知山線脱線事故における直前の停車駅である伊丹駅で発生したオーバーラン（所定停止位置行き過ぎ）に注目して、事例分析を行った。

4. 研究成果

本研究に関する主な研究成果については、以下の3点である。

(1)規則の形骸化の類型化と、その形骸化の理論的検討

まず、規則が形骸化している状態を、規則を形式的に遵守しているため制定当初に想定されていた機能が失われている状態（規則の形式的な遵守）、現場や当事者の判断によって、暗黙に規則を遵守していないため、制定当初に想定された機能が失われている状態（規則の暗黙的な不遵守）の2つに分類した。次に、不正のトライアングル理論を用いて、規則の形骸化に関する検討を行った。不正のトライアングル理論は、Cressey (1953) がインタビュー調査に基づき帰納的に横領発生 の3条件を導出し、Albrecht (1991) がその3条件を「不正のトライアングル」として提示したものである。不正のトライアングル理論では、不正が発生する条件として 認知された圧力、認知された機会、合理化を提示する。

本研究では、この不正のトライアングルを、規則の形骸化に適用し、検討を試みた。検討の結果、以下の3点が明らかになった。第1に、認知された圧力は、全ての規則が内包しており、規則の形骸化の動機として位置づけられること、第2に、認知された機会は、規則の形骸化の2類型である形式的な遵守と暗黙的な不遵守の選択に影響する要因として位置づけられること、第3に、合理化は、規則が形骸化するか否かの決定要因として位置づけられることである。また、現場において「この規則の機能が果たされなくても組織にデメリットを与える可能性は非常に小

さい」という合理化が形骸化の前提要因である可能性も指摘した。個人の不正を対象とした場合、認知された圧力、認知された機会、合理化の3要素はそれぞれ不正の必要条件として位置づけることができたが、規則の形骸化を対象とした場合、3要素は圧力 合理化 機会というプロセスとして位置づけることになる。

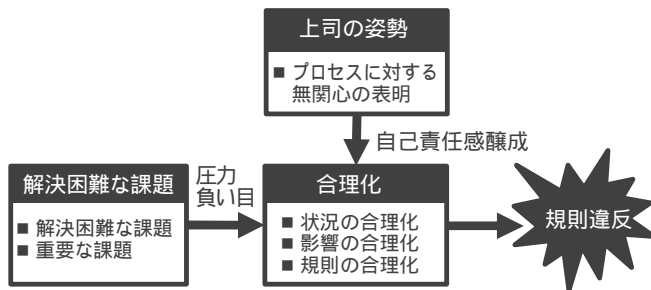
(2)規則の暗黙的な不遵守の発生原因の検討

規則の形骸化の2類型の中で、規則の暗黙的な不遵守(現場や当事者の判断によって、暗黙に規則を遵守していないため、制定当初に想定された機能が失われている状態)は、規則違反行動(rule breaking behavior)として捉えることができる。本研究では、規則違反行動の発生プロセスの検討を行った。規則違反行動が発生するプロセスを探索するために、調査協力に同意を得られた異なる業界の4名を対象に1~3時間の半構造化インタビューを行い、規則違反行動のプロセスを探索した。

インタビュー調査の結果、規則違反行動に至るプロセスに関する要因として、解決困難な課題、上司の姿勢、合理化という3つを抽出した。規則違反行動のプロセスにおいて、これら3つの要因は図1のように位置づけることができる。

まず、解決困難な課題とは、解決することが難しく、解決することが当事者ならびに担当部署・企業にとって重要だと認識されている課題である。この解決困難な課題が、当事者に、解決に向けた圧力と負い目を与える。そして、上司の姿勢とは、上司から当該課題解決プロセスに対する無関心の表明が行われることである。この上司の姿勢により、当該担当者において、課題解決に向けた自己責任感の醸成がなされる。結果として、合理化が行われる。合理化は、規則違反行動をとる前に、規則違反行動を自らの価値と矛盾しないように正当化することを指し、状況の合理化(e.g.これは特殊な状況における例外的な処理である、他の人でもこのような特殊な状況に置かれたらこのように対応するはずだ)、影響の合理化(e.g.この行動は誰にも迷惑をかけない、この行動で損をするのは自分だけだ、この行動は自分だけの責任で処理できる)、規則の合理化(e.g.これは規則の範囲内である)が行われる。

図1 規則違反行動に至るプロセス



(3)規則の形式的な遵守の発生原因の検討

規則の形式的な遵守(規則を形式的に遵守しているため制定当初に想定されていた機能が失われている状態)の具体的な例として、事例分析をもとに「報告回避行動」を提示し、その発生プロセスを明らかにした。

事例としては、2005年に発生したJR福知山線脱線事故における直前の停車駅である伊丹駅で発生したオーバーラン(所定停止位置行き過ぎ)をとりあげた。JR福知山線脱線事故は2005年4月25日(月)午前9時18分54秒に、福知山線塚口駅-尼崎駅間の右カーブにおいて発生したものである。車両はJR西日本の宝塚駅発同志社前駅行上り快速電第5418M列車(7両編成、207系)であり、列車進行方向左側のマンション1階に衝突し、運転士を含む107人が死亡し、562人が負傷した。

この事故が発生する直前の停車駅である伊丹駅において、車両は所定停止位置を72m行き過ぎて停止、すなわちオーバーランを発生させている。そして、運転士はオーバーランの際、予備ブレーキを使用して車両を停車させようと試みていることが明らかになっている。運転では常用ブレーキを用いることが基本であり、もし、所定停止位置通過の可能性がある場合には予備ブレーキではなく、非常ブレーキを用いることが定められている。しかし、本件運転士は、伊丹駅の所定停止位置を過ぎる直前に、常用ブレーキ・非常ブレーキともに使用できない場合に使用する旨定められている予備ブレーキを使用している。

この「なぜ、運転士は非常ブレーキではなく予備ブレーキを用いたのか」という疑問に対する回答に対して、「報告義務から逃れるために、非常ブレーキではなく予備ブレーキを利用した」という可能性を指摘することができる。運転士がオーバーランの可能性を察知した場合、選択肢としては非常ブレーキか予備ブレーキを用いることができる。結果としてオーバーランしてしまった場合にはどのブレーキを用いていたとしても報告義務が発生するが、もしオーバーランしなかった場合、非常ブレーキを用いた際には報告義務が発生するが、予備ブレーキを用いた際には報告義務は発生しないことになる。このように、本来、非常ブレーキを利用すべき状況において、予備ブレーキを用いるという行動は、報告義務が発生することを回避することを目的とした行動として解釈でき、報告回避行動として位置づけることができる。

報告回避行動とは、「上司に過失を報告することに伴う不利益を避けるために、意図的に報告義務を回避する行動」であり、以下の4つの特徴を持つ。

第1に、報告回避行動は過失発生段階に起こる行動である。これに対し、過失を報告するか否かを決定する意思決定段階において、「報告しない」という意思決定を行うことは報告義務を果たしていないため、「報告の不履行」と位置づけることができる。

第2に、報告回避行動は、自らの不利益を回避することを目的とした行動である。今回のJR

福知山線脱線事故における伊丹駅のオーバーランの事例では、日勤教育という厳しい懲罰制度が存在し、その懲罰から逃れるために報告を回避する行動をとったと考えられる。したがって、懲罰制度は報告回避行動を促進する可能性が存在する。

第3に、報告回避行動は必ずしもルール違反ではないことである。報告義務が発生するルールを理解し、そのルールの抜け道を探索する行動であり、明確なルール違反には相当しないと考えられる。もちろん、ルール違反になる場合もあるが、その場合であっても、従業員はルール違反の程度（懲罰の程度）を軽くすることを考慮しながら行動する。

第4に、報告回避行動はルールの制定者にとって想定していない行動となる場合が多い。例えば、ルール制定時には想定していない機器の使用などである。報告回避行動は、報告義務を回避することを目的としているため、過失を回復する手段としては効率的ではなく、不安全行動になることが多いと考えられる。したがって、報告回避行動は企業事故防止に向けた施策を阻害する可能性が存在する。

特定の過失回復作業に報告義務を課すと、従業員は報告に伴う懲罰を避けるため、非効率・不安全な別の回復作業を選択する可能性が発生する。したがって、報告回避行動を防止するためには、報告義務を課す作業を行わずに回復作業が可能なルートが存在しないように安全に関する規則を制定しなければならない。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 27
2. 論文標題 企業事故における報告活動と報告回避行動	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 49-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 68(1)
2. 論文標題 規則違反行動のプロセスの探索	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経済学研究（北海道大学）	6. 最初と最後の頁 25-33
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 116
2. 論文標題 風通しの良い組織風土は構築できるのか	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 産政研フォーラム	6. 最初と最後の頁 13-18
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 67
2. 論文標題 規則の形骸化の発生プロセス - 不正のトライアングル理論に基づく検討 -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 経済学研究（北海道大学）	6. 最初と最後の頁 5-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 14(2)
2. 論文標題 日本企業における非倫理的行動の発生原因の検討	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 2-12
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小室達章	4. 巻 14(2)
2. 論文標題 災害レジリエンス研究の構図と課題	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 金城学院大学論集社会科学編	6. 最初と最後の頁 1-12
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 谷口勇仁	4. 巻 23
2. 論文標題 報告活動の促進要因の試論的検討	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 97-107
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計14件(うち招待講演 0件/うち国際学会 2件)

1. 発表者名 谷口勇仁
2. 発表標題 企業事故における報告活動と報告回避行動
3. 学会等名 日本経営倫理学会第27回研究発表大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 藤川なつこ・小室達章
2. 発表標題 組織不正の醸成メカニズム：企業不祥事事例の比較研究
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小室達章・藤川なつこ
2. 発表標題 組織事故研究の視点をういた組織不正の分析
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 藤川なつこ・山本修一郎
2. 発表標題 Corporate Risk Analysis Approach for Information Leakage
3. 学会等名 2019 8th International Congress on Advanced Applies Informatics (IIAI-AAI)IIAI-AAI 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 藤川なつこ
2. 発表標題 Organizing of Corporate Fraud: A Case Study on Loan Fraud in Japan
3. 学会等名 XXVIII AEDEM International Meeting Tokyo (Japan) 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小室達章
2. 発表標題 非営利組織における不正発生メカニズム
3. 学会等名 日本情報経営学会第77回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤川なつこ
2. 発表標題 High Reliability Organizing and Inter-organizational Learning in Inter-organizational Networks
3. 学会等名 SCOS/ACSCOS 2018 Tokyo
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤川なつこ・山本修一郎
2. 発表標題 不正の組織化プロセスのArchiMateを用いた分析
3. 学会等名 日本情報経営学会第77回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 藤川なつこ
2. 発表標題 Inter-organizational Learning for High Reliability Organizing: A Study on Collaborative Human Resource Development in Petrochemical Complexes in Japan
3. 学会等名 ICBEIT 2019 Singapore
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 谷口勇仁
2. 発表標題 規則違反行動の要因の探索
3. 学会等名 経営倫理学会第25回研究発表大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Tatsuaki Komuro, Masato Goto, Masato Hatakeyama
2. 発表標題 Effective Risk Management Education for Building Organizational Resilience
3. 学会等名 2017 International Academic Conference on Business
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 藤川なつこ
2. 発表標題 組織間ネットワークにおける高信頼性組織化と組織間学習：コンビナートにおける協働人材育成の事例研究
3. 学会等名 日本情報経営学会第75回全国大会自由論題報告
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 谷口勇仁
2. 発表標題 規則の形骸化の試論的検討
3. 学会等名 経営倫理学会第24回研究発表大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 谷口勇仁
2. 発表標題 企業不祥事の発生原因と防止策の検討 - 組織構成員の観点から -
3. 学会等名 経営哲学学会第33回全国大会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	小室 達章 (Komuro Tatsuaki) (00335001)	金城学院大学・国際情報学部・教授 (33905)	
研究分担者	藤川 なつこ (Fujikawa Natsuko) (30527651)	神戸大学・海事科学研究科・准教授 (14501)	
研究分担者	小橋 勉 (Kobashi Tsutomu) (20324444)	同志社大学・ビジネス研究科・准教授 (34310)	削除：平成29年1月30日