

機関番号：12601

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20510155

研究課題名（和文） 組織行動と組織の健全性診断システムの開発

研究課題名（英文） Development for diagnostic check system on 「Operation and Management」 of organization

研究代表者

小山 富士雄（KOYAMA FUJIO）

東京大学・環境安全研究センター・客員研究員

研究者番号：50436565

研究成果の概要（和文）：各種事故や不祥事防止に向けて、組織要因とヒューマンファクターとの関係を明白にし、組織行動のあり方と組織の健全性診断システムの開発を目指して研宄を進め、システムの開発に成功した。このシステムについて試行を繰り返すことにより、その実用性を明らかにするとともに、これまでの各種研究に対する優位性を確認した。

研究成果の概要（英文）：Based on the research of the relation of Organization factor and Human factor, we developed the new diagnostic check system for healthy organization management and operation.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：安全管理、リスクコミュニケーション

科研費の分科・細目：社会・安全システム科学、社会システム工学・安全システム

キーワード：安全システム・経営システム・組織行動・組織の健全性

## 1. 研究開始当初の背景

各種事故や不祥事が発生するとその直接・間接の原因究明や再発防止に向けての各種調査や研究が行われているが、組織自身に内在する組織管理やヒューマンファクターにまで突っ込んで問題点を追及するに至らず、あるべき論で終わっているのが通例である。組織要因やヒューマンファクターの視点から再発防止に資する仕組みの開発が必須であるとの認識に立ち研究を実施することとした。

## 2. 研究の目的

組織の管理とその中で組織を構成するヒューマンな要素を抽出し、健全な組織に必須の要因を明らかにするとともに、組織の構成員を上級管理者、中間管理職、第一線の作業者に分類し、それぞれの視点から組織に求められる要素を評価することにより、組織に内在する課題や優位点が明らかになる。この評価を実用的なものにするには評価項目の絞り込みが必要である。これらの作業を通して実用的かつ簡便に実施可能な組織の健全性診断システムの開発を行い、更にはその普及により、事故や不祥事の発生防止を目指す。

### 3. 研究の方法

国内における事故・不祥事に関する各種事故調査報告書の調査のみならず、海外における事例研究も調査研究し、これまでの解析手法の評価を行う。これらの事故調査の解析から組織管理のありかたと事故等で顕在化した組織エラーと当事者エラーの関係を整理する。

これにより、安全成績の良い企業と事故・不祥事を起こした企業との組織管理の違いを明らかにすると共に、組織管理における重要な管理項目についての評価指標を開発する。

組織そのものはあたかも生物体のように頭脳部分、情報収集部分、組織内の情報伝達系、経営資源の配分、生産活動等の手足となって行動する部分等からなる。

この活動の健全性を診断し、あるべき姿に戻すことはあたかも人間の健康診断や医療活動と似ている面が多い。事故不祥事の発生は人間でいうと重病であり、直ちに手術や治療が必要であるが、これらに至ることを防ぐため、予兆の早期発見と早期治療が重要であり、我々は定期的な健康診断や時には人間ドック受診を行っているのはこのためである。

このことは企業等の組織体においても同様である。組織内に潜在的に内在している組織の根本的な事故や不祥事の発生要因をそれが顕在化する前に、いわゆる未病の段階で把握が可能となれば発生の防止のみならず、組織風土の改善にもつながる。

健康診断には

- 1、日々の自己診断
- 2、定期的な人間ドック等医師の検査、診断
- 3、異常を感じての精密検査

の順になるが、ここでは1の日々の自己診断にあたる診断法の開発を目指して、研究をすすめた。

診断方法は対象組織が望むときに業務に支障をきたすことなく、簡便に行うことができるものとする。

また、診断の際しての問診項目の選定にあたっては、組織管理の本質的な部分や教育、内部コミュニケーションを中心に検討を進めるが、この基本的な考え方には「多重防護壁」の考え方を織り込んで、評価指標を作成する。これは、人間の行うことには完璧なことはありえず、事故や不祥事の予兆の早期発見や防止には数段階にわたっての対応策が必要との考え方による。

また、診断は自己診断とし、組織における上級管理職、中間管理職、第一線実務者に無記名で診断をお願いし、その結果を集約して組

織の健全性について判断する。

ここで開発された評価指標について、研究に協力いただいている企業、組織において試し簡便かつ実用化可能な診断システムにすべく改良を加える。

なお、組織診断についてはこれまで種々の研究事例があるが、評価表への記入項目が多すぎ業務に支障が生ずるとか、評価表の記入と評価結果の解析に時間がかかる等の理由で実用可能なものとなっていない。これらの研究についても調査、解析を行いその利点と欠点の解析を行うことに加えて、現実企業現場で内部監査や監査役監査に従事している方からも組織の健全性維持に関する現状の問題点と改善に向けての提言をいただき、本システム構築の改善に向けて、織り込んでいくこととした。

これらの研究成果は年2回、計6回の公開シンポジウムで発表し参加者の意見を仰いだ。ここでの参加者は実際に企業や組織で管理・監査に従事して方が大半を占め、ここでの意見が本システムの開発に役立ったことを申し添える。

なお、この研究に際しては、民間企業での組織管理や環境・安全・品質・リスク管理を担当しているメンバーからなる「LCB研究会・代表中田和臣氏」に研究協力者として参加願ひ、企業や公的組織の健全性診断について、都度貴重なご意見をいただいたことを申し添える。

#### 4. 研究成果

内外の事故や不祥事に至る根本原因を組織管理と組織内のヒューマンファクターの側面から調査、解析を行い、問題解決のための課題を組織行動における11項目に要約可能であることの成果を得た。

この11項目は

L ( Learning ) 組織の学習態度

L - 1 リスク管理

L - 2 学習態度 (過去の事例の学習)

L - 3 教育・研修

C ( Capacity ) 組織の管理能力

C - 1 独立したモニタリング組織

C - 2 監査制度の整備・運用

C - 3 内部通報制度

C - 4 コンプライアンスの明確化

B ( Behavior ) 組織の実践度

B - 1 組織トップの具体的な実践度

B - 2 KY・HHの具体的な取り組み

B - 3 4M等の変更管理

B - 4 内部コミュニケーション

からなる。

上記の11項目の頭文字をとってこれをLCB式組織の健康診断と名づけ、研究に協力を申し出ていただいた企業により試行、改良を繰り返した。

協力いただいた企業は、化学、工業ガス、医療やその他公的機関の現業部門等である。

これらの研究成果を年2回(3年間で計6回)の公開シンポジウムで報告、広く内外からの意見をいただいた。

このシンポジウムは組織管理・環境安全管理監査等を業務として行っている企業関係者を対象としたものである。

ここで出た意見の主なものは

1. 企業が自主的に簡便にできる評価手法であり、これまで何人かの研究者が提案されてきたものはあまりにも膨大で簡単に実施できなかったものに比べて、気軽に診断しようとの意欲が出てくる。

2. 現在、ISO取得企業でも各種不祥事が発生しているが、この手法はISOの欠点を補完できる手法である。

3. 監査役監査、内部監査、内部統制に活用可能である。

4. 組織の風通しが具体的に把握可能である。等々であった。

全体としての評価は、コンプライアンスの視点で企業や組織の問題点を事前に且つ簡易に診断できるツールとして有効であるとの結果であった。加えて、現に企業の監査役や内部監査部門からはこの手法を監査手法として導入を考えたことである。

これまでの3年間の研究成果は報告書として冊子を作成、関係者に配布するとともにこの診断法の普及啓発を進めることとした。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計0件)

[学会発表](計0件)

[図書](計0件)

[産業財産権]  
出願状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等

なし

6 . 研究組織

(1)研究代表者

小山 富士雄 (KOYAMA FUJIO)  
東京大学・環境安全研究センター・客員研究員  
研究者番号：5 0 4 3 6 5 6 5

(2)研究分担者

土橋 律 (DOBASHI RITSU)  
東京大学・大学院工学系研究科・教授  
研究者番号：3 0 2 3 7 1 7 7  
刈間 理介 (KARIMA RISUKE)  
東京大学・環境安全研究センター・准教授  
研究者番号：5 0 2 8 1 3 0 8  
三浦 竜一 (MIURA RYUICHI)  
東京大学・ライフイノベーション研究倫理支援室・教授  
研究者番号：0 0 3 2 2 0 7 4  
飯本 武志 (IIMOTO TAKESHI)  
東京大学・環境安全本部・准教授  
研究者番号：8 0 3 0 2 6 7 8  
林 瑠美子 (HAYASHI RUMIKO)  
東京大学・環境安全本部・助教  
研究者番号：5 0 5 0 8 4 2 1  
富田 賢吾 (TOMITA KENGO)  
東京大学・環境安全本部・助教  
研究者番号：7 0 4 2 2 4 5 9

(3)連携研究者

なし