

災害と組織文化

組織文化の議論には、組織文化と組織風土を区別する立場と区別しない立場がある。区別する立場では、組織風土を組織の地理条件、経営環境、就業規則の外延とし、思考や価値判断の集団的特徴である組織文化の規定的要素の1つと位置づける。区別しない立場では、この両者をほぼ交換可能な等価概念と考える。

従来の研究では、リカート(1961)の独善的専制型、温情的専制型、協議的相談型、集団参画型の理論、リトヴィンとストリンジャー(1968)の達成志向型、支配志向型、親和志向型の3分類などが提唱されている。

●**属人風土の定義** 組織不祥事を起こしやすい組織文化として、「組織風土における属人思考」というものがあることが研究で明らかになっている。意志決定や集団的思考において、誰の提案で推進者が誰かというような「人」的要素の比重が不適切に重く、ことがらについての是々非々の思考の比重が軽い思考風土を、「属人風土」と筆者が定義し(2001)、鎌田ら(2003)がその測定手法を確定した。

属人思考のもとでは、提案の採否が提案の善し悪しより対人要素に大きく依存するようになる。そのために、是々非々の判断をする個人の能力が低くなるとともに、是々非々の判断に必要な組織の力(事情を細かく判断するための手続き機構や、組織内の価値観など)が低下していく。それが、潜在的なリスクを大きくすることになる。

●**属人風土が組織的違反を生む** 組織文化が属人的となると、ふだんから、過剰な忠誠心が求められるようになり、仕事そのものよりも対人関係に多くの注意が振り向けられるようになる。属人思考は、権威主義の1つの特殊型だと考えられており、岡本・鎌田は、属人思考を特性として測定する尺度値が権威主義尺度と相関することも報告している。

図1は、首都圏に職場を持つ従業者のランダムサンプルの分析の1つである。この分析は以下のことを示している。

- ①組織的違反行為と個人的違反行為はたがいに相関しない
- ②個人的違反行為は、規程の不明瞭さが原因となっている
- ③組織的違反行為は、属人思考が原因となっている
- ④個人的違反行為は、属人思考の影響も多少受けている
- ⑤組織的違反行為は、規程の不明瞭さの影響を受けていない

多くの企業や組織で、経営倫理室などが組織され、コンプライアンス向上などが課題とされているが、大部分の場合、そこでの仕事は規程の整備が中心である。図1の筆者らの分析によれば、規程の整備、個人的違反の低下にはつながるが、

組織的違反の低下にはつながらない。

多くの事例の分析によれば、組織風土の属人思考化にはきっかけがあり、事故や不祥事への対応がそのきっかけとなる事例が多い。

災害や不祥事への対応は、迅速さが求められる。迅速さへの圧力があるもとでは、意志決定形態が社長決裁などのように中央集権化することがある。それが緊急時だけでいったん終了すれば問題は少ないが、多くの事例では、それがもとで、組織の属人思考が強くなるのである。

それは属人思考のメリットの1つが、意志決定の迅速さだからである。

このように、組織文化の実証的研究は、今後、法人のコンプライアンス行動の規定因や相関変数として、重要度が増すであろうと考えられる。 [岡本浩一]

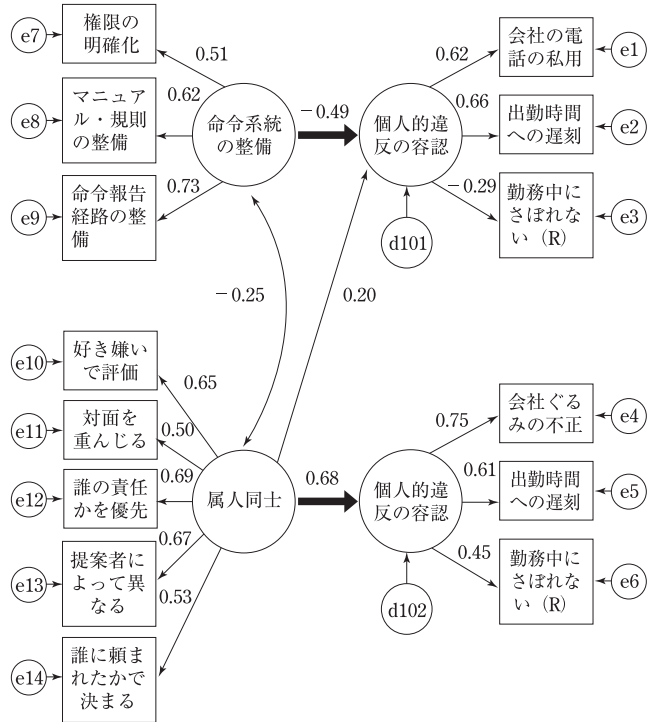


図1 組織風土から組織における違反を予測する共分散構造モデルの再現性の確認 ($n=481$)

「命令系統の整備」から「個人的違反の容認」へのパス係数が-0.49、「属人属土」から「組織的違反の容認」へのパス係数が0.68、各潜在変数から観測変数への係数についても、研究Iで作成された共分散構造モデルとほぼ同様の結果が得られた($\chi^2=239.92$, GFI=0.93, AGFI=0.90, RMSEA=0.06)。このことから、命令系統を整備することが個人的違反の防止に、属人風土を肯定することが組織違反の防止につながるという考察が、より確かなものであると確認された。

(出典：岡本浩一・鎌田晶子『属人思考の心理学』新曜社、2006)