

## 高信頼性組織（HRO: High Reliability Organization）入門 第4回：社会からの信頼と高信頼性組織

四本雅人（よつもと まさと）  
関東学院大学経済学部  
中西 晶（なかにし あき）  
明治大学経営学部

### 1. はじめに

当初、高信頼性組織研究では、主にオペレーションの正常化・事故防止という組織の問題について、重要インフラなど公共性の高い組織を対象に議論してきた。しかし、これまでの連載でも見てきたように、事故防止の問題は、現場レベルに止るものではない。むしろ、社会的な影響・被害について考えておく必要がある。その意味において、高信頼性組織研究は、本質的に社会的問題を視座に含んでいたといえる。そこで今回は、企業の社会的側面、すなわち、社会と企業という側面から高信頼性組織の意義を問い直していく。

### 2. 企業と社会

そこで、まず高信頼性組織の意義を問う前に、現代の企業について整理しておこう。そもそも企業は、財・サービスの提供を行う市場を活動の場としてきた。組織として環境に適応しつつ、その環境、すなわち市場を拡大・創造することによって、現代に至る大きな発展を遂げてきた。こうした発展は、企業の維持・存続を図り、経済性・収益性をあげるという目的的结果の達成によって得られたものであるが、一方で、意図せざる結果としての随伴的结果である、闇の副産物を数多く生み出してきた。その代表的なものは、環境の破壊や地域・コミュニティの崩壊といったことである。その結果、近年、企業の社会的責任・社会的貢献・企業倫理・企業市民・企業統治といったものが問われ、また議論されるようになったのである。すなわち、現代の企業は、これまでのような市場だけを環境とするのではなく、地域・コミュニティを含む社会、さらには自然（環

境）という、2つの環境に適応できなければならなくなってきたのである。

経営学では、こうした問題を「企業と社会（Business & Society）」論として、論じるようになった。そこでの企業は、単なる経済活動体ではなく、社会的な存在として扱われる。とりわけ、21世紀型の企業を「社会的器官」（三戸他，2011）として捉える企業観は注目に値する。この社会的器官とは、社会を人の身体に見立てたときに、その器官（オルガン）が機能しなくなれば、社会そのものの存立が困難になる、あるいは、その器官が機能不全となった場合に、その影響が社会全体へ甚大なものとして及んでしまうことを意味する。これは、企業の起こした事故や不祥事が、社会へどれだけ大きなダメージを与えたのかを考えてみれば、容易に理解できよう。

### 3. 「信頼」とは何か

こうした現代社会において、求められている企業像とは、「社会から信頼される企業」である。それでは「信頼」とは何か。Shaw（1997）によれば、信頼とは信用（confidence）や信念（faith）とは区別されるものである。信用は特定の知識の結果として生じ、理由や事実に基づくものである。信念は、矛盾した情報や事象に対しても全く動ずることなく信じることであり、純粋な信念を持った人は、理由を超え、たとえそれが自らの世界観と対立するものであっても、あらゆる事象や見方を正当化できるとしている。これに対して、信頼とは、絶対的な信念ではなく、部分的に信念に基づくものである。信頼は信念よりも脆くて壊れやすい。それゆえに、信頼とは単なる信用以上のものであり、盲目的な信念以

下のもととして位置づけられる。そして、Shawは信頼のことを「我々が依存している人々が、我々の期待に応えるであろうという信念」と定義している。

また、社会心理学者の山岸(1998)によれば、「信頼(Trust)」とは、相手の「能力に対する期待としての信頼」と「意図に対する期待としての信頼」とに区別される。前者で例を挙げるならば、原子力発電所が24時間365日、安全かつ確実に稼働し、電力を供給し続けることができるということである。地震等の災害に見舞われたとしても、十分な耐震の備えができており、たとえ被害が出たとしても、地域住民へ影響を及ぼすことなく対応してくれるだろうという、社会からの信頼である。後者の例を挙げるならば、企業が行う情報開示にはうそ偽りがなく、不正や事件性のある不祥事を起こさないだろうという信頼である。

#### 4. 信頼性と信頼

高信頼性組織がもたらす組織の信頼性(Reliability)とは、能力に対する社会からの信頼(Trust)に代わるものとして考えられる。高信頼性組織研究はエラー研究に端を発し、事故が単なるヒューマンエラーによって起こるのではなく、その背景としての組織的要因があることに着目した。終着点としての描かれるのは、事件・事故を起こさない組織であり、それを可能にするために不測の事態を予測し、万が一、予期せぬ事態が起きた場合には、高い復旧能力と迅速かつ柔軟な意思決定によって、対応していこうとする。すなわち、確実なオペレーションを行うための「能力」の精度を極限まで高めていこうとする論理なのである。

とりわけ、こうした能力に対する信頼が最も問われるのは、インフラに関係する組織であろう。高信頼性組織研究が当初対象としていた組織は、送電所、航空管制システム、原子力航空母艦、原子力発電所、救急医療センター等であって、事故が決して起きてはならない、すなわち、確実かつ正常に機能していなければならないという、能力への信頼が何よりも求められる組織である。しかしながら、こうしたインフラ組織だけが能力への信頼を求められるわけではない。例えば、自動車メーカーは欠陥のない自動車を生産・販売しているものだといわれ、我々は信頼

しているし、万が一、リコールがあれば然るべき対応をしてくれるものであると信頼している。したがって、高信頼性組織の社会的意義とは、能力に対する期待としての社会からの信頼に対し、確実に代えるものであると言えよう。そして、能力への信頼に代えることを可能にしているのは、高信頼性組織の mindful な組織プロセスがもたらす「信頼性(Reliability)」なのである。

我々は企業が能力に対する信頼に代えることを当たり前だと思っていた。いや、当たり前だと思っていたがゆえに、企業の能力、すなわち信頼性に疑問や疑念をもつようなことすらなかったのかもしれない。しかしながら、我々が当たり前だと認識していた世界が、もはや当たり前でなくなってしまったのが、現代社会である。当たり前は、それが失われて初めて、その重要さに気づかされる。今日の多くの企業不祥事がもたらしたものは、かつての当たり前企業の信頼性(Reliability)への我々の懐疑であり、同時にそれは、企業がその能力に対する社会からの信頼に代えていくことの重要性を教えてくれている。

既存の高信頼性組織研究は、社会と組織(企業)という視点が希薄なために(むろん、事故の社会的影響は数多く述べてあるが)、こうした社会問題の解決の一役を担う可能性を秘めているにもかかわらず、それが強調されてこなかった。高信頼性組織が提供する「信頼性」の重要性は再認識されるべきであろう。

#### 5. 意図に対する信頼と「正義の文化」

一方で、意図に対する期待としての信頼に対し、高信頼性組織は代えるものであろうか。中西(2007)が高信頼性組織の特性を挙げる際に区別した三層構造のなかで、最深層の「組織文化」が鍵となる。連載第2回で、高信頼性組織には「信頼の文化」「正義の文化」「勇気の文化」「学習の文化」から構成されるということを紹介した。ただし、これらを理解するときには十分な注意が必要である。なぜなら、以下のようなロジックを描くことも可能だからである。例えば、不祥事を起こした企業でよくみられるような「会社の常識は社会の非常識」となっている価値観の組織において、「(会社にとって

の「正義の文化」というボタンに掛け違いが起これば、たちまちのうちに「信頼の文化」による組織内の強力な内的統合が起これ（不祥事の隠蔽）、常識から外れた行動を取る「勇氣」を与え（非倫理的行為）、それが社会に晒されることなく会社にとって利益をもたらすこととして「学習」されれば、企業の倫理的体質が構築されるどころか、悪化の一途を辿ることになり、意図に対する社会からの信頼に背く企業になってしまう。大企業がどんなに立派な経営理念を掲げていても、不祥事を繰り返してしまい、その体質からなかなか脱却できずにいるのは、こうした文化の逆機能性が働いているためである。

そこで、何をもって「正義」とするかを確認する必要がある。ここでいう正義とは、倫理と言いかえてもよく、高信頼性組織の概念に正義・倫理という考え方をビルトインしなければならない。また、お互いが倫理的であり、正義に基づく行動ができると考えているからこそ、高信頼性組織の信頼の文化も意味を持つのである（中西，2007）。

今日の企業不祥事には、悪質で社会を欺くことを目的にしたようなものが少なくない。むしろ、企業に対する社会の不信の多くは、ここに起因していると言っても過言ではない。すなわち、意図に対する期待としての信頼が、ことごとく覆されてきているのである。高信頼性組織研究は、こうした倫理問題の解決を図ることを直接の目的にしているものではないために、既存研究において正義や倫理までを射程に捉えたものは少ない。それゆえに、組織の信頼性（Reliability）の高さ、不測の事態への強さというロジックにおいては、絶対に捕まらない泥棒集団こそが高信頼性組織のお手本として捉えることもできてしまう。

このような「正義の文化」が存在すれば、「勇氣の文化」である必要はないという指摘もある。なぜなら、「勇氣」には行為へ至るまでに葛藤が内在化されているからである。同様に、勇氣には躊躇が前提とされている。倫理や正義が組織において徹底されていれば、そうした葛藤も躊躇ももはや存在しない。正しい意思決定をし、正しい行為をすることの「正義の文化」で十分なのである。しかし、現実の企業においては、まだこうした「勇氣」が必要なことも残念ながら昨今の事例から感じとれるところである。

## 6. 倫理的価値の注入

したがって、高信頼性組織においても「社会的正義」や「社会的公正さ」、あるいは近年、企業倫理論で提唱されている「誠実さ（Integrity）」（Paine, 1997: 2003）といった倫理的価値を注入し、意図に対する期待としての社会からの信頼に応えうるような「倫理的文化」を構築することが必要となる。もちろん、企業倫理の組織内制度化の中核である倫理綱領も、組織の中心的な価値として位置づけられなければならない。「組織の誠実さ」や倫理綱領は、組織としての「表明された価値」であり、また、組織の構成員たちにとっては「信奉すべき価値」であるが、それだけでは不十分である。組織の文化が本質的に「倫理的」であるためには、それらの倫理的価値観が、Schein（2004）がいうところの「基本的仮定」にまで落とし込められなければならないのである。すなわち、倫理的であることが当然のこととされる文化として確立される必要がある。

そして、Schein が挙げた「現実と真理の本質」「人間性の本質」「人間の活動の本質」「人間関係の本質」という基本的仮定の諸次元でどのような仮定をもつのが、とりわけ重要となろう。まず「現実と真理の本質」については、不祥事を起こした企業がしばしば「会社の常識は社会の非常識」と言われるように、現実を規定する見方や考え方そのものが反社会的になっているケースが少なくない。したがって、会社の常識と社会の常識が同じベクトルでなければならない。次に「人間性の本質」は、組織の構成員たちの人間性のあり方に関する仮定となる。Schein は善か悪かそれとも中立的なものであるかという仮定を立てているが、倫理的文化における人間性の本質においては、どれだけ倫理的であるか、道徳的であるかということが問題とされよう。そして、「人間の活動の本質」では、取り巻く環境との関係のなかで、何をすることが正しいことなのかを規定する基本的仮定が求められる。とりわけ、社会との関係において、社会的な責任を能動的に果たしていくことが当然とされるような仮定を持つものでなければならないだろう。最後に「人間関係の本質」については、組織内のメンバー同士で正しい信頼関係を築き、誤った行為や考え方があるならば、直ちにそれを相互に是正していけるような仮定がなければなら

ない。そして、この人間関係とは単なる組織内での人間関係にとどまらず、様々なステークホルダーとも協力・信頼関係を構築していくことが望ましいだろう。そのためには、組織が説明責任を果たし、社会との「対話」を絶えず行っていくことが重要となる。

## 7. おわりに

最後に、高信頼性組織においてこうした倫理的文化がなぜ求められるのかということ問い直しておきたい。むしろ、昨今の頻発する企業不祥事その直接的原因であることには違いない。だが、社会における企業権力、そして、企業がもたらす影響力の計り知れない大きさゆえに、その不祥事が社会問題と化していることを看過してはならない。企業は社会における自らの位置づけや役割を再確認し、その役割をミッションとして遂行していく必要がある。高信頼性組織として研究されてきた原子力発電所や米国海軍、あるいは病院の救急医療部門は、社会の安心・安全、そして、人命にかかわる重大なミッションを帯びている。今日の企業の社会への影響力を鑑みれば、高信頼性組織と倫理的文化は、そうした組織のみならず、多くの企業に求められて然るべきであろう。それを真剣に考えていくことが、企業が社会からの信頼に応えていく第一歩となるのである。

## 謝辞

本記事は、科研費基盤(B)研究課題番号23310115、科研費基盤(C)研究課題番号15K03626の成果の一部である。

## 注

本記事は、四本雅人(2009)「企業倫理と高信頼性組織—社会から信頼される企業へ向けて」(『Informat-

ics』3(1), 47-58, 明治大学情報基盤本部)の一部を抜粋・加筆修正したものである。

## 参考文献

- 三戸 浩・池内秀己・勝部伸夫(2006)『企業論第3版』有斐閣。
- Paine, L. S. *Case in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997. (梅津光弘・柴柳英二訳『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』慶應義塾大学出版会, 1999年)
- Paine, L. S. *Value Shift*, The McGraw-Hill Companies, Inc. 2003. (鈴木主税・塩原通緒訳『バリューシフト—企業倫理の新時代』毎日新聞社, 2004年)
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass Inc., 2004.
- Shaw, R. B.: *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, Jossey-Bass, 1997. (上田惇生訳『信頼の経営』ダイヤモンド社, 2008年)
- 中西 晶『高信頼性組織の条件』生産性出版, 2007年。

## 略歴

### 四本 雅人(よつもと まさと)

関東学院大学経済学部非常勤講師。明治大学研究知財機構客員研究員。主な論文に「緊急時多地点遠隔会議システム上の言説的行為の分析：東京電力福島第一原子力発電所事故の事例」(共著)(2014年, 日本情報経営学会誌〈特集〉情報経営への言語的アプローチ, 35(1), pp. 46-58)など。

### 中西 晶(なかにし あき)

明治大学経営学部教授。博士(学術)。同経営学研究科専攻主任。日本コンピュータセキュリティインシデント対応チーム協議会専門委員。主著に『安全・安心革新戦略：地域リスクとレジリエンス(地域デザイン学会叢書)』(共編著)(2015年, 学文社), 『高信頼性組織の条件』(2007年, 生産性出版), 『マネジメントの心理学』(2009年, 日科技連出版社)など。