

組織における倫理的意思決定の「盲点」

白鷗大学法科大学院
教授 村岡啓一

はじめに

- 自己紹介

- 1974年3月 一橋大学法学部卒

- 1976年4月 弁護士歴26年

- 主として憲法訴訟、刑事弁護を担当

- 2002年4月 一橋大学法学研究科教授

- 2016年4月 白鷗大学法科大学院教授

- 主に、刑事訴訟法、刑事実務、**法曹倫理**を担当

- 一橋大学**職業倫理教育プロジェクト**責任者

本日の話の組み立て

- I 問題の所在—最近の不祥事から—
どうすれば、倫理的意思決定の「盲点」を克服できるのか？
- II ヒントとなる話①
—ミルグラムの権威服従実験の現代的解釈から—
- III ヒントとなる話②
—サイロ・エフェクト克服論から—
- IV ヒントとなる話③
—カーネマンの意思決定モデルから—
- V まとめに代えて

驚くべきヒューマン・エラー①

(1) X線天文衛星「**ひとみ**」の機体分解

JAXA(宇宙航空研究開発機構)等8か国61機関が参加する大事業の失敗

【事故前のエラー】

姿勢制御プログラムの設計が不十分なうえ、地上操作用のマニュアルの不備→異常回転

【事故後のエラー】

運用支援のNEC担当者が、姿勢制御のための噴射設定値(+)を(-)で入力→異常回転の加速

原因と再発防止策

- 設計の全体を統括する仕組みの欠如
→ 第三者による設計審査の強化
- JAXA内のミスが起きやすい環境を放置
実際の作業をNECが担当したが、マニュアルなし。=
組織体としてのリスクに対する配慮不足 = 自信過剰
→ メーカーとの役割分担の明確化
- 天体観測を担う宇宙科学研究所の責任体制の不備
プロジェクト管理者と科学的責任者が同一
→ 管理部門と科学部門の分離と責任の明確化

驚くべきヒューマン・エラー②

(2) 陸上自衛隊の応戦訓練で**実弾**が使用
空包のはずの弾が誤って実弾だった！

【最初のエラー】

訓練部隊の空包発注が別の部隊を経由した結果、
弾薬管理部隊には誤って実弾発注となった。

【第二のエラー】

弾薬授受の担当者は、数を確認したが弾頭の違
いを確認しなかった。

【第三のエラー】

隊員は弾倉に込める際、空包と**思い込**んでいた。

原因と再発防止策

- 実弾管理のシステムは整備されていても、慣れによる**ヒューマン・エラー**は避けられない。
- 具体的な手順を**チェックリスト化**して、意識的に確認作業を行うことを徹底するしかない。

以上のヒューマン・エラーは**人間の特性**に基づくもので、必ずしも組織体の意思決定に基づくものではない。ここに、**組織体の意思決定**が介在したら、どうなるか？しかも、それが倫理的に許されない意思決定の場合、どうなるか？

三菱自動車の燃費不正問題

- データ改ざん・・・実走試験をせずに机上計算して違法に数値を改ざんした。

【報告書】

エコカー減税導入で燃費目標を設定し、その目標達成が現場のプレッシャーとなった。

開発部門上層部:「とにかく燃費目標を達成しろ。やり方はお前らが考えろ」→性能実験の現場は「必達」と受け止め、データを改ざん

三菱自動車の再発防止策

- 開発担当者の固定化で外部チェックできず
→ 開発と検証部門の分離
- 管理職が現場の厳しい日程を把握せず
→ 経営陣による開発部門の実情把握
- 机上計算は妥当で問題ないという思い込み
→ 現場の意識改革・・・**遵法教育**（倫理教育）
- 本社と子会社に「**ものが言えない**」主従関係
→ 子会社の統合
- 改ざんできないようにデータ処理を自動化する

忖度不正

- 益子修会長

「(会長の経営スタイルが現場を委縮させた)という認識はない。ただ、『できない』と言ってくれる人が非常に少なかった。『できないことはできない』と言える雰囲気を作れなかったことは反省材料だ。」

- スズキの鈴木修会長

「風通しのいい組織にしないといけない。」

では、何をすればよいのか？

- 三菱自動車は、**企業風土の刷新**のために、外部有識者による「**企業倫理委員会**」を設立していた。(2004年)
- **企業理念**も制定していた。(2005年)
- 正しい測定方法を定めた**マニュアル**も作っていた。(2007年)
- しかし、これらは機能しなかった！

社員：「うちの再発防止策はしょせん『お題目』」

Obstacles to Ethical Decision-Making

Mental Models, Milgram
and the Problem of Obedience



Patricia H. Werhane, Laura Pincus Hartman, Crina Archer,
Elaine E. Englehardt and Michael S. Pritchard

CAMBRIDGE

Werhane, Hartman, Archer, Englehardt and Pritchard

ミルグラムの実験

【別紙**権威服従実験**のレジュメ参照】

実験の概要：

実験の結果：

内心では人を傷つけることを嫌う人が、権威者の命令の下では、それを容易に行う。・・・個人の心の中に非人間的との思いが生まれても、大多数の人が命令に従うと、その非人間的な思いが大規模に実行に移されてしまうのだ。

(ミルグラム1974年)

実験結果の現代的意義

- その後の研究の着眼点
 - なぜ、ある時点で、少数の被験者は実験から離脱したのか？
 - 実験を継続した被験者との違いは何か？
 - 150ボルトの時点で、実験を離脱した全被験者の3分の1が、電流負荷に疑問を抱き、権威者に意思確認をして、その回答に納得できない被験者が、権威者と議論をして離脱した。

違いの説明

- 実験を完遂した被験者は、自らを権威者の「**代行者**」とみなして、「**責任転嫁**」をした。
- 実験から離脱した被験者は、権威者との**対話**によって、離脱という選択肢のあることを認識するや、自己の信念に従った。
- 戦時の「**上官の命令**」も同じメカニズム
責任転嫁の仕組み・・・命令者と行為者を分断
双方とも「自分がやった」という意識を欠く**責任不在**

倫理的意識決定の「盲点」

- 「権威者」への「責任転嫁」の結果、自らをサイロに閉じ込めて、「私もみんなと同じ」という精神構造を持つに至る。(silo mentality)
→個人の倫理的意識決定は不可能
- その「**盲点**」を克服するにはどうするか？
- ミルグラムの実験結果は、倫理的意識決定を個人レベルでなしうる余地を認識する機会となる対話と権威者の対応の重要性を示している。

サイロ



サイロ・エフェクト

Silo Effect 「高度専門化社会の罨」

- 現代社会では、密に統合化が進む一方で細分化が起こる。・・・**専門家たちのサイロ**が形成され、**視野狭窄と部族主義**に陥る。
- サイロ化された個別の組織がデータを抱え込み他者と共有しないパターン(**固有のしきたり**が文化的規範となる。)・・・サイロ間に意思疎通がなく、経営トップには全体像が見えない

サイロ・メンタリティ

- 組織の構造だけではなく、モノの考え方においてもSilo Mentality が継承される。
→ 誰もがリスクを取ることに消極的となる。
- 専門家ほど自らを取り巻く堅牢なサイロによって秩序づけるために集団として何も見えなくなる。(例、原子力村など)
- 精神構造上、皆、同じ考え方をするために集団的な浅慮に陥る。

サイロ・エフェクト克服法①

「当たり前前のことが見えないとき、見えていないことにすら気づかないときもある。」(カーネマン)

- 個人レベルでの最初の一歩は、自らの使っている文化的パターンを自覚すること
- 好奇心と他者の言葉に耳を傾ける寛容さを持てるか・・・心の持ち方の問題
- リーダーは、あらゆる階層の人が何を言い、何を考えているかを把握しておく必要

サイロ・エフェクト克服法②

Q. 組織がサイロを破壊する方法はあるか？

A. 集団としてシステム全体のリスクを理解する想像力を持てるかが鍵であるから、単なる組織再編やスローガンではダメ。

→ 企業文化や構造をできるだけ柔軟に保つ
緊密な絆を維持できる規模は150人前後＝
水平的コミュニケーションが可能

→ 社員の同質化を避ける人事異動

サイロに囚われない方法論

- 大規模組織では、部門の境界を柔軟で流動的にしておく。
- 組織は協調重視の報酬制度やインセンティブについて考慮すべき
- 全員がより多くの情報を共有し、自分の解釈ができ、その多様な解釈に組織が耳を傾けること
- 組織内の分類法を定期的に見直し、代替的な分類法を試すこと。(イノベーション)

Cross-Cultural Competence

- 法曹倫理の分野における新しい試み
- いかなる社会においても、エリート層には、社会の現状や分類法を問い直す動機がない。
→法曹界が特殊な文化集団であることの自覚と紛争の背後にある**文化的違いの理解**が重要
- **視点の転換**・・・**想像力**が大事。他人の視点から見たら世界はどんな風に違って見えるか
→専門教育の前に、**一般教養**教育が重要

カーネマンの四分割パターン

	利得	損失
高い確率 確実性の効果	95%の確率で1万\$得 万一の損を恐れる リスク回避 不利な調停案を受諾	95%の確率で1万\$損 なんとか損を防ぎたい リスク追求 有利な調停案も却下
低い確率 可能性の効果	5%の確率で1万\$得 大きな利得を夢見る リスク追求 有利な調停案も却下	5%の確率で1万\$損 大きな損を恐れる リスク回避 不利な調停案も受諾

認知的錯覚の対処方法

Q. 組織の自信過剰、楽観バイアスに対処する方法はあるか？

A. よほど努力しない限りほとんど成果は望めない。

①しかし、自分自身よりも他者が地雷原に入り込もうとしているときに、それを指摘することの方が容易

→他者についてのエラーを突き止めて理解する能力を高めることは可能。

②意思決定者(経営者)にとっては自分自身の内なる疑念を想像するよりも批判者の声を想像する方が易しい。ゆえに、社内の井戸端会議の批判が重要

→風通しのよい自由な議論のできる社風(企業文化)の形成

③第三者の方が本人よりも情報を受け入れる余地が大きい。

→第三者(社外取締役、監査役等)の眼の重要性

組織体の倫理的意志決定

- 組織体の中の個人に対しての配慮
 - 個人に自律性を確保させるためのポリシーの制定
- 組織体としての意志決定の仕方
 - 誰が意志決定の最終的責任を負うか(collective will)の確認→CEOへの「責任転嫁」ではダメ
 - 組織体の倫理的判断を阻害する「盲点」の理解
Cf. 思考のサイロ化、他者依存、慣れ
 - あらゆる段階での対話の保障
 - 関係者全員が共存できる合意に向けた「協働」

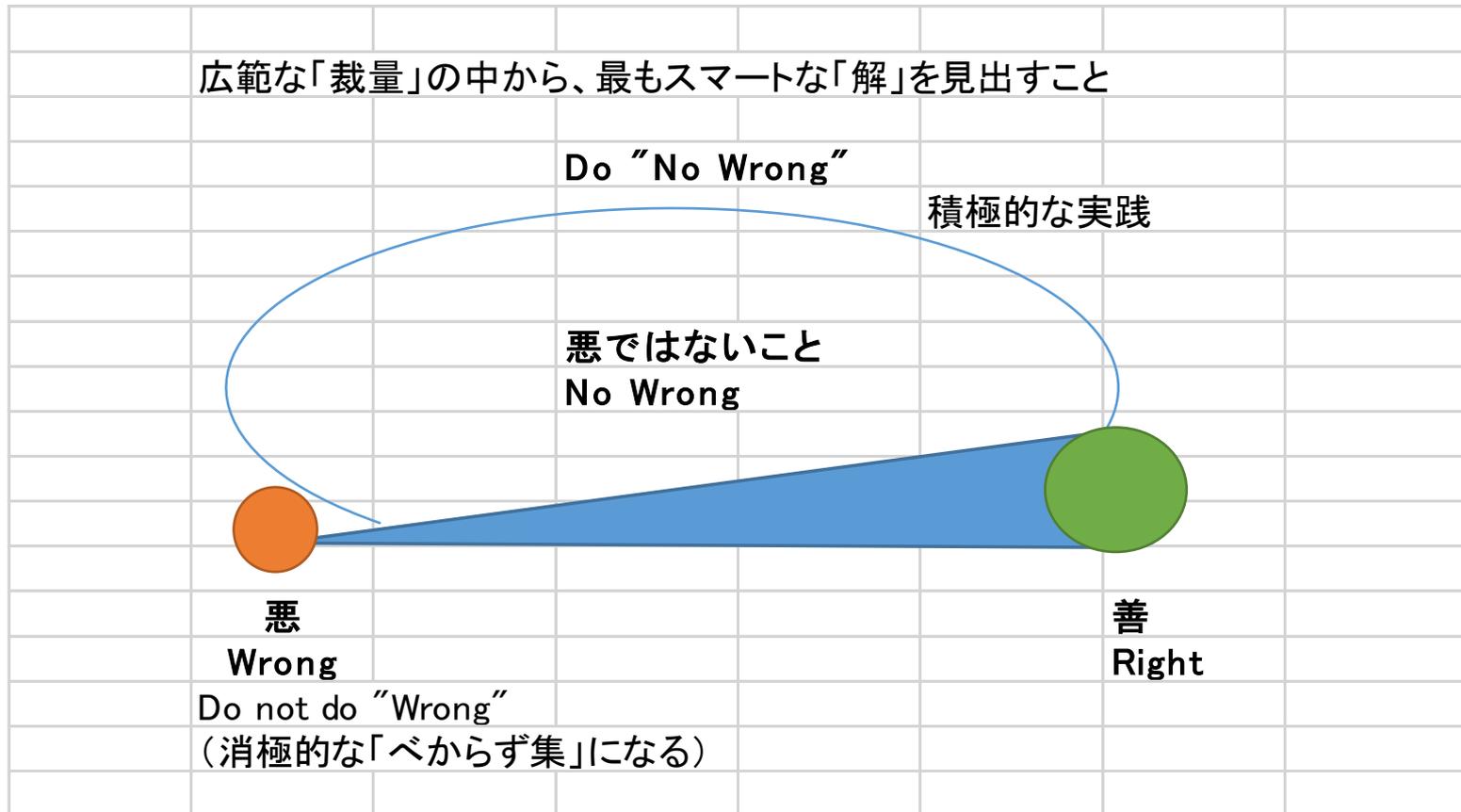
倫理的判断の検証リスト

- Harm Test 危害は他の選択肢より少ないか
- Rights Test 誰かの権利、特に人権を侵害するか
- Publicity Test 新聞で公表されることを望むか
- Defensibility Test 審査された場合、弁護できるか
- Virtue Test これを繰り返すと、私はどんな人間になるのか
- Professional Test 専門職倫理委員会はどういうだろうか
- Colleague Test 私の同僚はどういうだろうか
- Organization Test 所属組織の責任者はどういうだろうか

【参考】職業倫理教育の手法

- 倫理的な問題に唯一の「正解」はない。
具体的な状況下で、最もスマートな「解」は何か
- 構造的な問題を理解する**問題解決型**アプローチ(problem-based learning)の有効性
- 自律的個人を前提とした**民主的討議**
学生間討論＝「**白熱教室**」の有効性
- 相手を批判するディベートではなく、ある「解」に**+** α を加えて、ベターな「解」を創造する「協働」作業 Cf. **Ethics Bowl** の考え方

Do "No Wrong" の考え方



ご清聴ありがとうございました

【参考文献】

Obstacles to Ethical Decision- Making

Mental Models, Milgram and the Problem of Obedience
Authors: Patricia H. Werhane, Laura Pincus Hartman,
Crina Archer, Elaine E. Englehardt and Michael S. Pritchard
(Cambridge University Press, 2013)

サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罨The Silo Effect

ジリアン・テットGillian Tett(文芸春秋、2016年)

ファスト&スロー あなたの意思はどのように決まるか(下)

Thinking 、Fast and Slow

ダニエル・カーネマンDaniel Kahneman(早川書房、2012年)