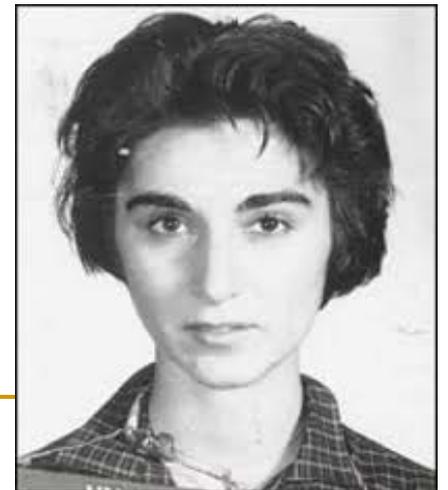

1. 不祥事件の背景にある組織の法則

責任の拡散の例ー38人の目撃者(キティ・ジェノヴィーズ事件)

- 1964年ニューヨークのクイーンズにあるアパートの駐車場
- 28歳の女性がナイフで刺され、レイプし殺害された。
- 犯罪は午前3:15から35分間行われた。3度にわたる攻撃、その度に叫び声があがった。
- 部屋の明かりをつけた住人たちは叫び声も聞こえたとし、外の様子も見えた。
- しかし、38人の目撃者は何もしなかった。



冷淡な傍観者実験

■ ダーリー & ラタネの心理学の実験

他の人と相談できない個室の状況で、スピーカーを通じて他の人が持病の発作を起こした声を聞いた場合。助けを求めた人の割合は

被験者のみの条件では、85%

被験者2人の条件では、62%

被験者5人の条件では、31%



責任の拡散 = 人目が増えても、誰かがやってくれるという考えで、最悪の事態が起きてしまう。

- 組織とは多くの人間が集まった場所。より多くの人がいると、より目が行き届いて安全だと考えがちだが、それは違う。

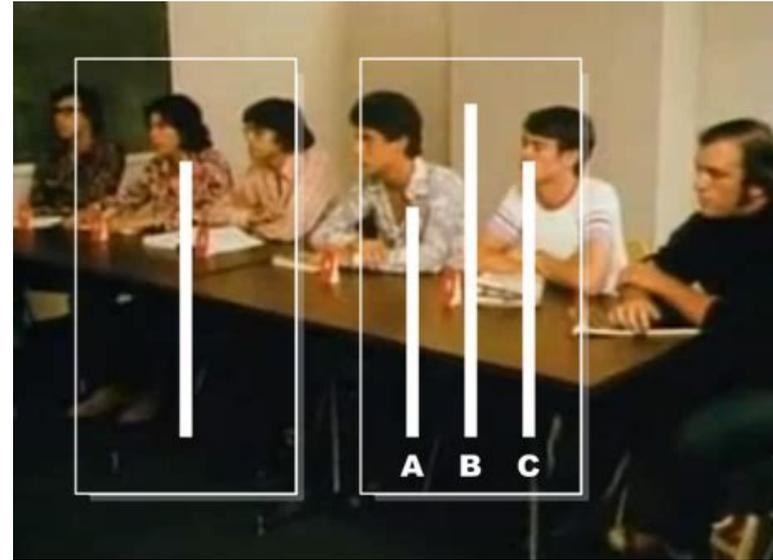
組織では見て見ぬ振りが起きやすい。



- 責任の拡散を心得ていると、この事態に直面したときに適切に行動できる。

アッシュの同調行動実験

- 正解が明らかでない場合でも、周囲の人々が不正解を選択すると、それに同調して不正解の答えを選んでしまう。
- 不正解を選んだ被験者は「自分が選んだものは正解とは思っていなかったが、自分一人が正しい解答をして目立つことで集団から冷やかされるのが怖かった」
- 組織では同調行動から不祥事マターが黙認されてしまいがち。



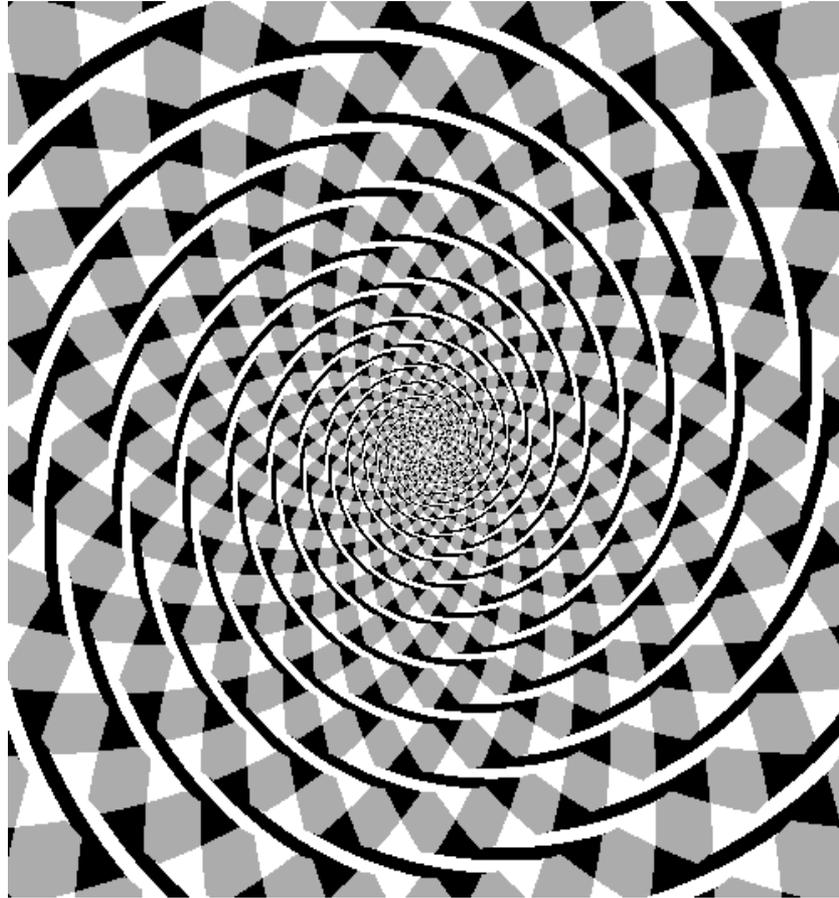
2. ルール違反を防ぐために

ビジネスにおける小さなルール違反

- 上司への報告をあえてしない。
- 決まった手順で実施しない。
- 既定の基準をあえて変える。
- 他人の不正を見逃す。
- 個人情報が入った社外持ち出し禁止の書類を持ち出して仕事をする。
- 古いバージョンの資料に基づいて処理をしてしまう。
- 良いニュースしか報告をしない



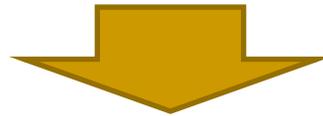
渦巻きに見えますか？



Fraser, J. (1908) A new visual illusion of direction. *British Journal of Psychology*, 2, 307-320. First presented by Fraser (1908); Reproduced by Akiyoshi Kitaoka (2003)
<http://www.ritsumei.ac.jp/~akitaoka/FraSpr.html>から引用

人はまちがいを犯す生き物である

- フレーザーの錯視(同心円が渦巻きに見える)
- まちがいやミスを個人の道徳にしてはならない

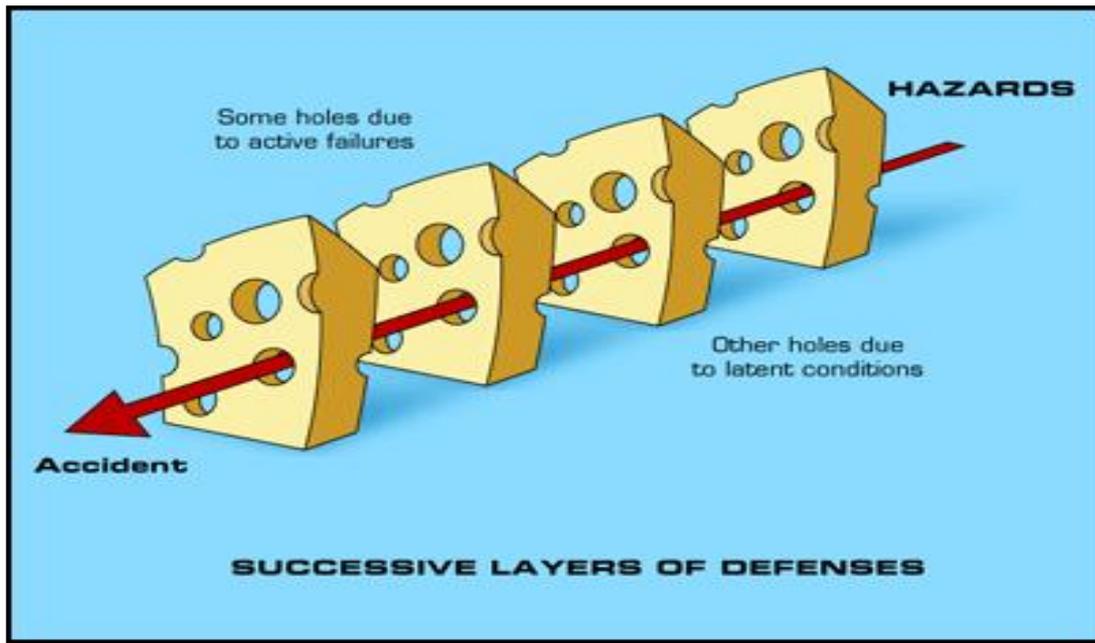


- JR福知山線脱線事故における日勤教育
 - 毎日、レポートや作文、就業規則の書き写し。敷地内などの草むしりや車両・トイレ清掃。アスファルトの照り返しで47度にもなるという炎天下で1メートル四方の枠から出さない。
 - 複数の管理者に取り囲まれ、恫喝・暴言・罵声を浴びせられ給与も大幅に減額された。期間や内容は現場長や管理者の裁量で決まるため、いつ終わるかわからない絶望感から自殺や鬱に至る人もあった。

「エラー」と「ルール違反」を区別する

- ミスと一言で片づけないで、「エラー」と「ルール違反」を区別して、それを引き起こす条件を取り除く。
- 「エラー」〈運転〉・ぼんやりして、ガードレールにぶつける
〈社内〉・宛名の書き間違い
エラーに対しては組織でフォローアップ体制を構築する
- 「ルール」〈運転〉・駐車禁止の場所で駐車して出かける
違反」 〈社内〉・顧客情報の不適正な持ち出し
ルール違反は悪意があるので、簡単には防げない。
ルール違反する人の意識変革が必要

スイスチーズモデルを理解する



CFM_Webmaster@mc.duke.edu、©
2005 Department of Community and
Family Medicine, Duke University
Medical Center. All Rights Reserved.よ
り引用。

- 危険は、スタッフや設備、環境などによって事故になるのが防がれているが、たまたま重なったところをすり抜けると事故になる。
- **ルール違反は、自分でチーズに穴をあける行為**である。続けているうちにいつか大事故になる。

大事故はささいなことから始まる

【コンコルドの墜落(2000)】

- タイヤのパンクを原因とする損傷が燃料タンクにみられることが多いことから、コンコルドの燃料タンクを改良する予定であった。



もし燃料タンクを改良した後なら

- コンコルドの事故の1か月前に、コンチネンタル航空のDC10に正規部品ではない逆噴射装置の覆いを取り付けられる。(整備士は有罪となり、2000ユーロの罰金と執行猶予付きの禁錮刑)



ルール違反！！！！

- DC10から逆噴射装置の金属片が落ちる。



金属片が別のところに落ちていたら

- コンコルドが金属片を踏み、タイヤが破裂、燃料タンクが破損して引火。



- コンコルドの乗員乗客113名死亡。

たった40cmの金属片が・・・



コンコルドの炎上墜落事故

- 業務の意義の理解不足⇒ルール遵守意識の低さ
⇒ルール違反の常態化⇒大きな不祥事の発生



- ルールをなんのために行うのかを従業員にしっかり理解させる必要がある