

コスト圧縮サイクルの闊歩——組織の倫理と安全について思う

古川久敬

組織の安全や倫理が揺らいでいる

このところ、陸も、空も、安全が揺らいでいる。私たち利用者の不安感はいだいに高まっている。安全にとどまらず、この数年、組織にまつわる不祥事が頻発してきている。事実隠蔽、虚偽報告や説明など、組織倫理にもとることが相次いで行われてきていたことで、私たちの不信感は募っていた。

事故や不祥事の真相が明らかにされるにつけ、

それを引き起こした当事者個人の問題だけではなく、「なんだ、そんなことが組織内部で起きていたのか」と思い知らされる。組織事故や組織不祥事といわれるゆえんである。

近年、組織は「社会的責任」(Corporate Social Responsibility: CSR)を全うすべく、組織内で「理念」や「綱領」を制定し、しっかりと取り組んでいるはずのことを思えば、現実の出来事との大きなギャップにとまどいを覚える。

このような最近の問題事象に対する人々の反応には三つのタイプがあるように感じられる。第一

は、それぞれの組織に対する不信と憤りである。「もっとしっかりしろ」の反応であり、比較的わかりやすい。

第二は、「かつてはそうではなかった。日本はどこか大きく間違っているのではないか」という反応である。社会全般に対するなんとはなしの不信感や不安感である。かといって、どこをどうすればよいのかはつきりしている訳ではない。

そして第三は、「うちの組織もいろいろあるから、似たことはうちでも起きるかもしれない」という反応である。当該組織と自組織に共通する状況や雰囲気を押し量つてのことと思われる。

事故や不祥事はなぜ目立ち始めているのか

事故や不祥事の発生は、何も今始まった訳ではなく、昔からみられたことではある。

しかし最近のそれらの発生原因は、一九九〇年代からの減速経済や不景気の影響をもろに受けた業績の悪さに引きずられて、組織内に流れていた理性、価値観、気質、あるいは文化が、かつての

良き特性を失い、望ましくないそれに変質してしまったためとされることが多い。

この指摘には首肯できるところがある。業績低迷と事故や不祥事の発生が、時間的に近接して起きたことから、両者の間に「見せかけ」の因果を感じさせられてしまうだけではないものが、現に、あるように思われる。

業績低迷が組織文化を脅かし、事故や不祥事につながってしまう背景やメカニズムについて推察してみよう。

九〇年代半ば以降、思いもしていなかった大手金融機関の破綻や企業倒産が発生し、人々を驚かせた。そして、横並びで、仲良く、肩を組みながら、発想し、事を進めればよい状況がすっかり崩れた。七〇年代の成長期、あるいはその後が続いた九〇年代半ばまでの好況やバブル期と較べて、すべての組織が「企業価値」や「競争力」を格段に問われるようになった。

そのような企業価値や競争力は、自らが決められるものではない。消費者や顧客（利用者）はもとより、株主や投資家から、高い評価を受けるこ

とで決まる。最近ではとりわけ後者からの評価がとて気になるようになってきている。

「企業価値」を作る三つの柱

企業価値の源泉は三つあるように思う。

第一は「将来性」を持つていること。これを可能にするのは成長性や発展性であり、将来に向けた設備やシステムへの投資、研究開発、あるいは人的資源に対する投資や育成によって実現される。いずれも将来への準備である。これらは、組織に対して少なくとも「コスト増」を求める。

第二は「信頼性や安全性」を確保できていること。これは、組織倫理の遵守、安全の確保を通して、社会から信頼されることで実現される。

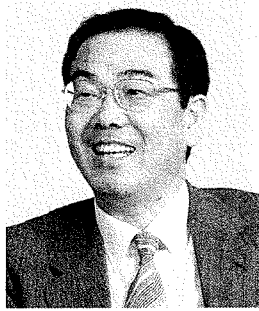
顧客（利用者）との関係づくり、業務の確実な遂行、安全性向上のための設備やシステムの整備、安全を脅かす障害やリスクの発見と克服、あるいは外部から寄せられるクレーム（不満や苦情）への誠実な対処によって実現される。いずれも現在にしつかりと力を注ぐ取り組みである。これら

も、組織に対して「コスト増」を求める。

そして第三は「収益性」を確保できていること。利益の確保は、組織としていつも求められているが、九〇年代に入って大きな不況に見舞われたことから、組織にとって突出した重要課題となった。というのも、「会社は株主のもの」の考え方が流布し、株主と投資家の目が光るようになってきたからである。

日本経済は不景気が続き、売上げが低迷し続けた。その中であつて収益を確保するには、いきおい「コスト圧縮」に頼るしかない状況になり、組織内のあらゆる努力は、一斉に、収益確保のための「縮小」、「圧縮」、「削減」の方向に向かった。例えば、事業規模や事業領域のリストラクチャリングが実施され、また最大限の業務効率化が進められた。

なかでも「人」にまつわる経費は、大きなコスト要因ととらえられた。業務の見直しや合理化とともに、その遂行において外注化（アウトソーシング）が図られ、パートや派遣社員の採用が進み、他方で正社員的大幅削減がなされた。教育訓練予



教育と医学の会に入ってから10年になります。社会心理学の中でも、組織におけるチームや個人の行動特性について研究しています。最近の組織は、こぞって少数精鋭を目指し始めています。従来とは違う課題が組織の内外で生まれてきていると感じています。

「収益性」の確保は重要である。したがって、そのための効率化や節減が図られること自体には問題は無い。問題があるとすれば、それは、節

短期収益の落とし穴

算も削減された。
このように収益性の確保のために、近年のわが国の組織は、「コスト減」にのみ頼ってきた（頼らざるを得なかった）とさえいえる。逆に、先に見た「将来性」や「信頼性や安全性」の確保は、「コスト増」を伴うことから、大幅に抑制されたとみることができる。

減、辛抱、代替を探すなどの「コスト圧縮サイクル」が、組織内で緊要の課題として設定されることで、いつの間にか、「コスト増」を伴う「将来性」の追求や、「信頼性や安全性」の確保が、優先度をまったく失って、脇に追いやられてしまうことである。

あるいはこれがさらにエスカレートして、効率や節減に取り組んでいる人たちが組織に貢献をしており、その他は添え物ととらえられてしまうようになり、効率や収益を高める性質の施策であれば何でも採用され、それに注目を付けたら、信頼性や安全の観点から再考を促したり、懸念を表明したりすることがはばかられたり、批判を受けるようになってしまったりする。

不祥事を起こした組織の事例がつまびらかになるたびに、「コスト圧縮サイクル」が幅をきかして、効率化や業績最優先の雰囲気と施策がまかりとおり、その分、「コスト増サイクル」を伴う信頼性や安全性を確保する取り組みが、看過されたり、後回しにされたりしている事実が浮かび上

がつてくる。

わが国の、陸や空に関わる組織だけではなく、種々の製造現場における事故や不祥事の発生には、倫理や安全に関わる基本的価値観の浸透と実行が図られていないだけでなく、あわせて技術や安全性確保ノウハウの継承が、「コスト圧縮サイクル」の闊歩によって、徐々におろそかにされたことに起因しているのかもしれない。

設備や技術の開発、あるいは人材育成や教育に對して、必要な投資を惜しんだツケは、しばらく後に必ずやってくると考えておこななくてはならない。短期の利得は、皮肉なことに、中長期でみたとときの組織の価値向上を根底から脅かすことになる。

●古川久敬（ふるかわ ひさたか）

九州大学大学院人間環境学研究院教授。九州大学大学院教育学研究科修士課程修了。教育学博士。専門は、社会心理学。著書に、『チームマネジメント』（日本経済新聞社、二〇〇四年）、『へ新版』基軸づくり—創造と変革のリーダーシップ—（日本能率協会、二〇〇三年）など。

教育と医学 バックナンバー

<http://www.keio-up.co.jp>

*ホームページでもさらに詳しい内容が、ご覧いただけます。

7月号

6月号

特集■安全教育と災害後教育

| | |
|-------|----------------------|
| 清水 将之 | 安全な教育とは |
| 松岡 弘 | 安全教育の現状と課題 |
| 大金 伸光 | 学校における安全対策の推進 |
| 大島 大輔 | 学校の安全と防犯対策の実態 |
| 嶋崎 政男 | 子どもの安全を守る「学校と地域との連携」 |
| 藤原 健一 | 子どもたちへの安全教育のあり方 |
| 元村 直靖 | 学校における災害後教育 |
| 立木 茂雄 | 災害を受けた子どもの支援・家族の支援 |
| 西浦 研志 | 震災後のこころのケアの現場報告 |
| 井出 浩 | PTSDの学校での対応 |
| 池島 徳大 | 事件後の学校への緊急支援と心のケア |
| 矢守 克也 | 防災教育の新しいアプローチ |
| 鈴木 敏恵 | 考える力がつく「防災プロジェクト学習」 |

特集■生と死の教育

| | |
|-------|----------------------|
| 庄司 進一 | 「臨床人間学」の実践 |
| 小原 信 | 「死の意味」の教育・そのあり方 |
| 勝俣 暎史 | 若者の死生観 |
| 古田 晴彦 | 高等学校における「生と死の教育」 |
| 高橋 誠 | 死への準備教育 |
| 影山 由利 | 工業系高専への「生と死の教育」 |
| 真鍋 公士 | 出前授業の試み |
| 柏木 哲夫 | 農業高校での「命の教育」 |
| 小澤 竹俊 | 末期患者とのコミュニケーション |
| | スビリチュアルケアを通して学ぶ自己肯定感 |
| 下稲葉康之 | ホスピス：死に對峙し、いのち尊び |
| 〈連載〉 | |
| 阿部 洋 | カレント・トピックス |
| 安藤 延男 | 折々の一冊 |

慶應義塾大学出版会

〒108-8346 東京都港区三田2-19-30
TEL 03-3451-3584 FAX 03-3451-3122