

ビジネスゲームを用いた「忖度」「空気」と「水」による品質詐称発生メカニズムに関する研究

Study on the mechanism of occurrence of quality spoofing by "Conjecture" "air" and "water" using business game

脊板弘康^{*1}
Hiroyasu Seita

倉橋節也^{*2}
Setsuya Kurahashi

^{*1} ^{*2} 筑波大学システム情報工学研究科リスク工学専攻
University of Tsukuba Faculty of system and information Engineering Department of Risk Engineering#1 #2

Abstract

The quality spoofing case continues in a part of Japanese companies that have been sweeping the world with its top priority on customer first principles and raising quality first principles. In these cases of misrepresentation, as seen in the Akafuku case of the food fraud, there are cases in which the conjecture to a specific target worked. Until now, each company has been absolutely quality based on quality first principle, why is it so fragile and crumbling why?

In this research, we use a business game based on the framework of the Giddens 's theory of structuring to show that "quality" is absolutely made with "Conjecture" and "air", which can be said as unique culture of Japan as Mr. Shichihei Yamamoto says, and furthermore that it is collapsed due to real problems,.

1. 研究の背景

1.1.問題意識～日本企業の品質第一主義の組織文化と企業不祥事

生産活動においてZD運動はQC活動とともに日本の品質管理において主要な行動規範の一つになっており、近年においても日本の物造り産業における生産活動やサービス産業でも重要視され、多大な貢献があるといわれている。一方で、不良ゼロの合言葉は品質偏重による管理コスト増大、ひいては高コスト体質の原因になっているとの指摘もある。[脊板 .18]が行った研究では、生産の第一線において品質や生産コスト決定の中心的役割を担う工程エンジニアの不良発生時の問題解決行動を分析することにより、コストが重要視されている生産現場においても品質がコストに比較して圧倒的に重視されていることが明らかにされた。

しかし、近年においても神戸製鋼、東洋ゴム、タカタベルトなど日本を代表する製造メーカーで品質詐称事件が相次いで発生しているのはなぜであろうか。

2. 本研究テーマに関する既存研究

2.1. 詐称が起こるメカニズム

米国の組織犯罪研究者[Cressey.73]は詐称が発生メカニズムを「不正のトライアングル理論(The Fraud Triangle)」として次のように体系化した。

- ① 「プレッシャー」(Pressure)～例えば、納期や生産性に関する過大な欲求を満たさねばならないなど心理的圧力。
- ② 「機会」(Opportunity)～不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態。

- ③ 「正当化」(Rationalization)～「従業員のコンプライアンスの意識の欠如」や会社の仕組みが脆弱で詐称を起こしても発覚しにくいといった環境や仕組みに由来するもの。

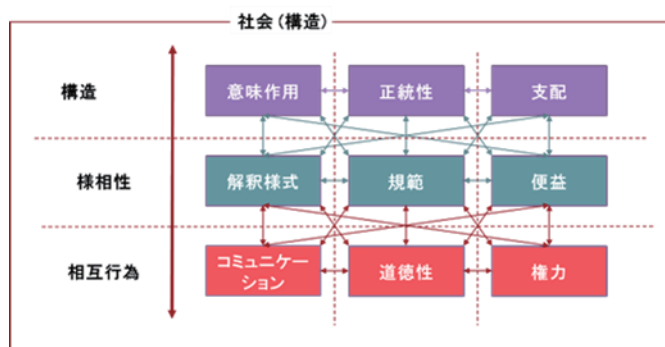
これらは、多くの詐称事例に共通して見られるものであるが、あくまでも定性的である。各要素がどの程度の大きさになれば実際の詐称に至るのか定量的にとらえることは具体的な原因検討や対策において重要であるが、その定量化については検討されていない。

また、[リーゼン.91]によれば、組織不祥事は組織の持つ潜在的危険性をカバーする深層防御(規則や手順書、訓練、管理業務、資格認定といったソフトな防御と工学的な安全施設・設備や警報、非破壊検査などのハード防御)が、組織的要因(経営層の意識決定、予算配分、人員配置、計画、意思疎通、管理など)、局所的な作業現場要員(過度のタイムプレッシャー、不適切な道具や装備、訓練不足、人手不足など)によって誘発される従業員たちの不安全行為によってほころびること、潜在的だった危険性が顕在化し、それによって組織全体ないし組織の外部にまで損害がもたらされるとしている。

リーゼンの理論は具体的な対策につなげられる要素を検出しやすいが、個人、組織、社会の相互作用や時系列的な構造の発展過程の描写力に欠ける側面がある。

2.2 Giddens の再帰による組織風土醸成と間嶋の詐称不祥事への展開

[Giddens..76]は、二元論に依拠する機能主義や解釈主義などの社会文化論の問題点を構造化理論(社会構造(規則と資源)を、個人行為によって創られるものである一方で、同時にそのような社会構造を創る個人行為そのものを再帰的に作り出す二重の性格も持つとし、この個人行為と社会構造の創り創られる関係を述べた。しかし、個人、組織、社会の相互作用や構造の発展過程を上手く表現できる基本的な枠組みを与えているが、詐称問題についての言及は見られない。



出所: A.Giddens, New Roules of Sociological Method, Hutchison 2nd ed.1993.

図-2.ギデنزの構造化の理論による相互行為、様相性、
構造の関係

問島[問島.07]]は A.ギデンズの構造化理論を組織不祥事に展開し [Barley.86]の時系列での相互作用による構造変化、マイクロ・マクロリンク(個人と社会との相互作用)を包含したモデルを組織不祥事に適用した。その結果、個人と組織、社会の間の創り創られていく組織文化がいつしか歪んで行き組織不祥事に発展していく様子をモデル化した。

ギデンズの枠組みを詐称問題に適用することで詐称の過程を個人、組織、社会の相互作用を時系列的な変化とともに上手く描けるようになっていく。しかし、具体的な原因の特定やその効果の定量化ができておらず、具体的な対策の提供力に乏しい。また、「付度」など日本独特の社会風土の問題を取り込めていない。

2.3 山本による付度による「空気」の絶対化と相対化による詐欺発生メカニズム

【山本.83】によれば、実際の社会での会話や議論において、誰もが感じ、全員がそうであると認識していながら、それを否定することなどは許されない状況を「空気」といい、これらは根拠や事実に基づかない架空の信念を前提にしている。この空気はしばしばそれを象徴するシンボルとなるスローガンや偶像をとまっている。これを品質になぞらえると日本企業を支配している「品質は絶対である(品質第一主義)、品質を悪くしたら企業は存続できない」という信念にあたる。日本企業においてはお客様に不良品を渡すのは悪でありタブーであるとされ顧客に過剰な配慮、すなわち「付度」が発生し、十分に良品であるにもかかわらず「もしかすると、大きな不良とみられ信用を失う可能性がある」として絶対化された品質に対して過剰なコストをかけるわけである。

ところが、これらの呪縛は何らかの現実に基づく前提、例えばコストや納期が現実の問題として提起されると絶対化されているものはやがて相対化されるのである。この現実に基づく仮定、例えば「納期が守れないと顧客の信用を失う」が対立概念（これを山本は「水」という）として現れると品質第一主義は相対化し、さらにこの「水」が連続的に作用し続ける（これを山本は「雨」とよぶ）とやがて納期が品質の重要度を上回り、納期を守るために詐欺に至るという多くのケースに見られる不祥事の構図となり詐欺のメカニズムが上手く説明されるのである。

3. 本研究の目的～ビジネスゲームを用いた「付度」「空気」「水」による品質第一主義の相対化メカニズムの検証

そこで、本研究では不祥事発生メカニズムを日本独特の文化ともいえる顧客に対する「忖度」と「空気」により絶対化されてい

た「品質」が、現実の諸問題（例えば納期遵守への要請）である「水」を注されることによって相対化し胡散霧消していくという山本の論説を、クレッシーから Giddens から間嶋に至る組織文化の構造化の理論を基に、ビジネスゲームを用いて再現することを目的とする。

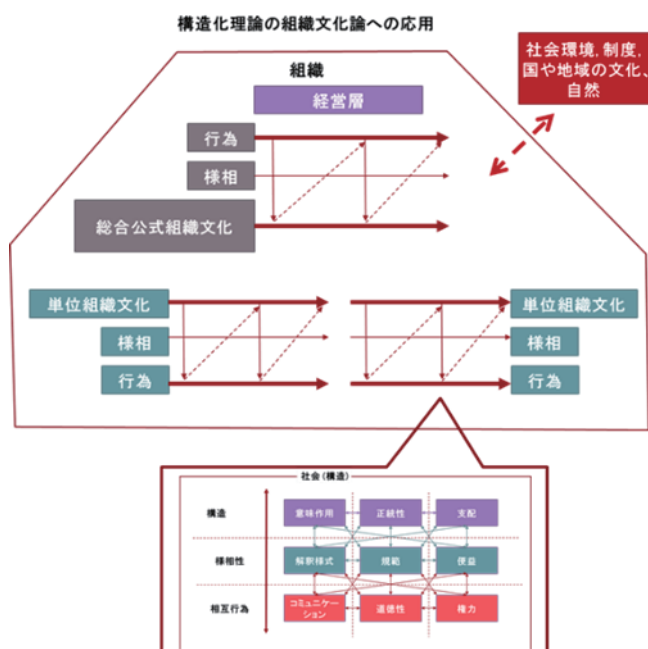


図-3.間嶋による構造化の理論の組織文化への応用

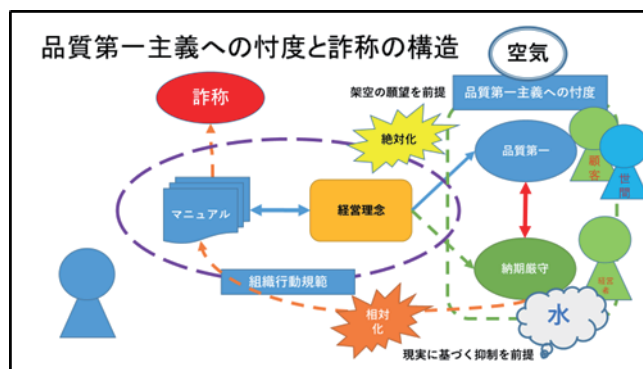


図-4.付度、空気による品質の絶対化と水による相対化

4. ビジネスゲームのデザイン

4.1 ビジネスゲームの仕様

以下のシナリオとルールで設定されたビジネスゲームで複数グループを対象として行うものとする。また、形式としては以下の様なシナリオでの RPG(ロールプレイングゲーム)とした。

(1) ゲームの設定

本ゲームは、イベントを品質不良の発生時の救済申請処理として、定められた救済ルールに基づき救済方法を決定し得点を競うものである。

■ ゲームマニュアルで示したシナリオ

- あなたは、品質部門担当者です。あなたは、製品の出荷判断に責任を持っています。
- 現在生産している製品は、次期主力となる期待の製品ですがなかなか品質が安定せず出荷にあったっては供給先との兼ね合いで判断を加えながらの判定が必要です。

- 当社では、こうした品質が安定しない製品に対して特別救済処置が設定されています。
- この特別救済処置には、顧客救済と社内救済の二種類があり品質不良の程度に応じて使い分けことが求められます。
- このゲームでは、発生する不良状況に応じて社内救済か顧客救済かを判定し納入による利益(銀貨)を守りながら、顧客損失と会社損失である IFC(金貨)の損失を最小にすることで得点を競います。
- 顧客救済を行うと顧客に納入が拒否され利益はなく IFC 損失となる場合があります。社内救済の場合はそのままペナルティなしで納入されます。
- 判定は手元の1～9のカードで示してください。カードの大きさが9に近いほど社内救済とし 5 以上なら社内救済と判定します。

4.2 ゲームにおける「付度」「空気」「水」と付度の評価方法

付度とは、日本のハイコンテキスト社会において、指示されずとも相手の気持ちを推し量り応えようとするものである。このゲームでは参加者個人が、顧客の意向をくみ取り、顧客や本来の判定基準(マニュアルの規定)やゲームでの勝ち負けを度外視して過剰に判定を厳しくし、社内救済とする所をわざわざリスクのある顧客救済とする事である。従って、このゲームにおける「付度」とは顧客の反応であり、「空気」は「このような品質では顧客の信用を失うので出荷はできない」という雰囲気である。これに対する「水」とは「納期」「救済基準となるガイドライン」「上司の命令」など現実的な問題を指している。

付度の大きさ(「付度」度とする)は、本来ゲームが要請する判定結果(このゲームにおいてはルール上“9”となるはず)と実際の各個人またはグループの判定結果の差として表すことが出来る。そこで、付度の評価方法としては、付度度を S、ルール基準の判定値を R(=9)、グループ判定値を G とする時次式で表すことが出来る。

$$S=R-G \quad \cdots \cdots \text{eq.1}$$

6. 実験結果

ゲーム参加者の構成は、大学院教員 1 名を含む 10 名、男性 8 名、女性 2 名、年齢は 20 代後半から 50 代後半である。予め用意した設問の回答から「誠実な思考の A グループ」と「合理的な思考の B チーム」に分けて行いゲーム終了後ディブリーフィングを行った。

各設問における判定要因と対応するグループ判定、ゲームから要請される合理的な判定結果を表-1. にまとめる。また、個人及びグループの判定結果を図-5.に示す。

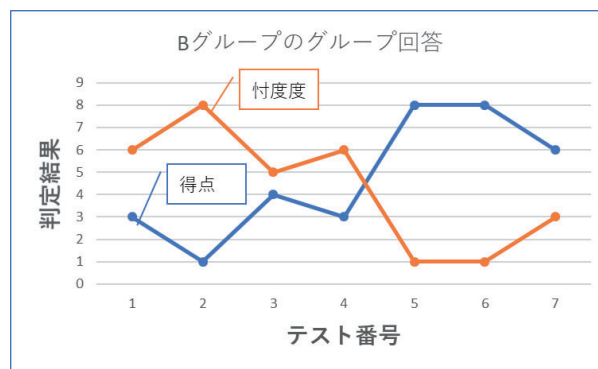
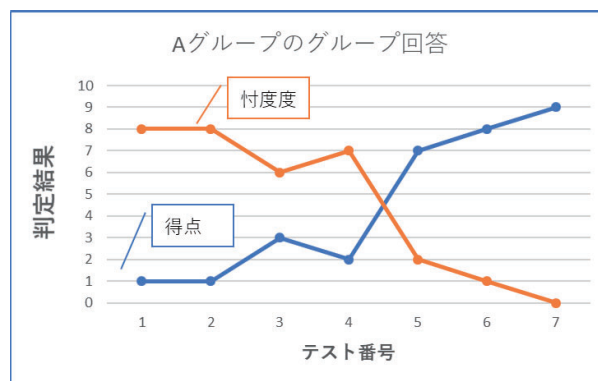
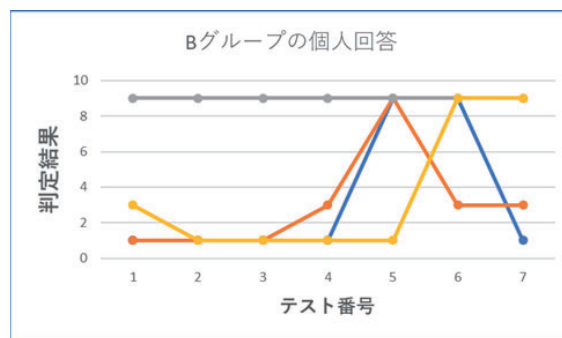
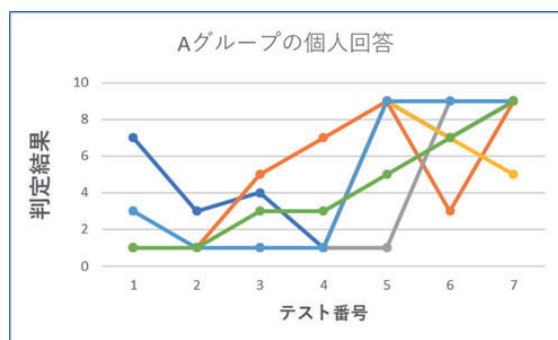


図-5.各設問に対する個人及びグループの判定結果と「付度」度

7. 考察

グループの判定(表-1 参照)を見ると、問1～4はどちらのグループも同様にゲームの要請からすれば社内救済となる案件も顧客救済を選んでいる。これらは仕様項目に該当するか、少しでも疑わしいものはコストの掛かる顧客救済としている。設問 5 においてはゲームのルールからは責任者の了解が得られていないので顧客救済とすべきであるが、それに関わらず顧客の了解が得られているため社内救済と判定しており、顧客への強い付度が働いていると思われる。実際、その後のディブリーフィングでも「お客様が良いというのだから」との発言が出た。設問6では明らかな不良ではあるが社内救済としている。これは社長承認という大きな権力とガイドラインの要請が「水」の機能を果たしたものと考えられる。問7では要求項目ではなくかつ、納期遅延という「水」の効果により社内救済となっている。今回質問の8において A の誠実グループの全員が社内救済を選んでいるのに対して、B の合理的なグループは顧客救済と社内救済に分かれた。ゲーム後のディブリーフィングでの当事者の発言において「責任の所在が自分ではなく社長にあることを明確にするために顧客救済とした」と述べており、集団での責任より個人の責

任を重視している。これらの行動は集団が権力に「付度」する「空気」に支配されて詐称に至る事に対する抑止（「水」）がゲーム上でも表れたとも考えられる。

8.結論

参加者は、ゲームであると認識しながらも品質判定に際して社内救済にする事に強い抵抗を示しており、本来、社内救済で済ますことのできる問題も、コストのかかる顧客救済を選んでいる。これは、山本の言う、現実（ゲーム空間上）に存在しない顧客に「付度」し、ゲーム上の合理的な解を選択できない「空気」に支配（絶対化）されている状態にあった事が本ゲームにより示されたといえる。また、山本が言うところの「水」である現実を前提とした納期遅れや、上司の命令、マニュアルの提示があった設問では「付度」が相対化され、顧客救済から社内救済に変容する過程を示しているといえよう。これらのことをギデنزや間嶋の構造化の理論による組織文化形成過程に置き換えるなら、会社組織を構成する個人と社会の相互作用により再帰的に形成された「品質第一」という倫理的に

も社会的にも強い拘束力を持つ組織規範が、納期遅れやそれに伴う損失コスト、あるいは権力者の命令により変容しその絶対性が低下することを示しているのである。

9.今後の課題

今回のゲームでは意図的に社内救済となる様に極端な条件（顧客救済とすると損失リスクがある一方で社内救済は損失リスクが全くない）を設定した。これは、ゲーム時間が十分とれないため、繰り返しが少ない中で結果を得ようとしたためであるが、ゲームの面白さ、没入感を醸成するためには、社内選択や顧客救済時の不正発覚リスクを導入し、より現実感を高めるゲーム設計を行う必要が有る。

更に、このような「水」の要素を多く使用した場合の挙動を観察することで詐称に至る各要素の影響を定量的に明らかにしたい。

今回質問の8において A の誠実グループの全員が社内救済を選んでいるのに対して B の合理的なグループは顧客救済と

表-1.ゲームの設問とグループ回答に対する判定の評価結果

	問題設定条件	仕様対象項目	規格外れ	納期	性能	他者振替	顧客の容認	インセンティブ	権力	A	B	Aの判定結果	Bの判定結果	ゲームルールによる判定結果	正答
問1	製品に顧客要求規格にはない項目で軽い欠陥あり。納期は明日である。	×	△	×	○					1	3	顧客	顧客	社内	×
問2	製品性能が規格上限なのでぎりぎり大丈夫なB社に納入することにした	○	○		○	○				1	1	顧客	顧客	社内	×
問3	IFC目標内で品質規格は測定誤差の範囲内で外れ気味。顧客は安全係数が高く問題ない。	○	○		○					3	4	顧客	顧客	社内	×
問4	工程内の測定器ではNGだが、再度測定したらOKとなった。	○	○							2	3	顧客	顧客	社内	×
問5	規格を超えるが顧客側の品質には影響を与えない。もともと急な要求で顧客側も多少なら構わないといわれている。また、納期を守れば顧客の信用アップで金貨もらえる。	○	×	×	○		○	○		7	8	社内	社内	顧客	×
問6	明らかな規格外だが大きな商談が絡むため社長決裁で救済するよう命令が出た。	○	×		×				○	8	8	社内	社内	社内	○
問7	製品に顧客要求項目ではない外観不良があった。製品性能や用途的には問題なさそうである。明日までに納入しないと遅延になる。	×	△	×	○					9	6	社内	社内	社内	○
		○；規格対象	○；規格内	×	○；問題なし										
		×	△；軽度		×										
			×												

社内救済に分かれた。ゲーム後のディブリーフィングでの当事者の発言において「責任の所在が自分ではなく社長にあることを明確にするために顧客救済としたと」述べており、集団でのこのような多様性が詐称にどのように影響するのかについても明らかにしたい。

10.参考文献

[脊板 .18] 脊板弘康(2018)「工程エンジニアの問題解決方法選択行動にみる品質偏重傾向に関する研究」,筑波大学大学院修士論文,2018

[Cressey.73] Donald R. Cressey(1973), Other People's Money (Montclair: Patterson Smith, 1973), 30.

[リーズン.91] ジェームズ・リーズン「組織事故一起こるべくして起こる事故からの脱出」(1991),日科技連

[Giddens..76] Anthony Giddens(1976),New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies, (Hutchinson, 1976, 2nd ed., 1993).

[間島.07] 間島 崇(2007)「組織不祥事一組織文化論による分析」文真堂

[Barley.86] Barley,S.R.,”Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Department", Administrative Science Quarterly,31[1986]

[山本.83] 山本七平(1983)「空気の研究」文春文庫

[榎本.17] 榎本博明(2017)『「付度」の構造～空気を読みすぎる部下、責任を取らない上司』,イースト書籍

[片田.17] 片田珠美(2017)「付度社会ニッポン」, 角川新書