

技術フォーラム ニュース

シンポジウム：組織不祥事の失敗学

日時:平成 23 年 2 月 26 日(土)10:00~12:00

場所:港区赤坂区民センター

講師:警察大学校警察政策研究センター教授 樋口晴彦氏

司会:岡 孝夫理事

挨拶:原田敬美技術フォーラム理事長

みなさんおはようございます。樋口先生はフルブライト奨学金を得られて、アメリカに留学されたご経験を持っておられます。私がフルブライト留学生の同窓会の会長事務代行を務めている関係で、今回の講演をお願いすることとなりました。私が港区長在任時に、遭遇した樋口先生のご著書にあるような不祥事、事件について簡単に述べます。



原田理事長

イージス艦の情報漏えい問題に関連したこと:

港区長に就任した際に、区長室にパソコンがなく、区の予算もないということであったので、個人のパソコンを持って来ようとしたら、秘書が「私物のパソコンは持込み禁止です。」と諭されました。このことを聞いて、港区の情報管理はしっかりしていると感心しました。

職員の公金横領事件: 職員が 1400 万円の公金を横領した事件がありました。これは、樋口先生のご著書にありますように、内部のチェックが甘かったことが原因でした。上司の係長や課長が十分チェックすれば良いのに、いろいろと言うのは悪かろうという意識が働いた結果、事件となってしまいました。

談合問題: 港区でも官製談合がありました。これは、長年、ベテランの区議会議員が関わっていて、これまでの区長も遠慮があったのでしょう。私が契約課長と施設課長に指示した内容がすべてそのベテラン区議会議員に流れるくらいの官製談合でした。

エレベータ事故: この事件は私が区長退任後の話ですが、樋口先生のご著書にもそのことが取り上げられていますので、後で詳しくお話がありますが、私は一番の原因は「安かろう悪かろう」入札であると思います。メンテナンスの予定価

格 400 万円のところ落札額は 120 万円であったとのことで、もし、自分が区長であれば安全に関わる業務が予定額の 30% までできるわけがないと契約差し戻しを指示したと思います。しかし、一度決まったことに口を出すのはよくないという遠慮が働いた結果、事故が発生してしまいました。私たち、エンジニアの仕事の裏に潜む問題点を知る上で、本日の樋口先生の御講演はたいへん役に立つと思います。

講演:樋口晴彦教授



講師:樋口晴彦氏

これまで 26 年間の警察官としての仕事において、主として「危機管理」に関係する部門に従事しました。その経験から申し上げますと、何か起こってから対応する「危機管理」には限界があるため、「リスク」の段階で、早めに火消しをする、すなわち、「リスク管理」が必要です。そのためには、実際の不祥事に学ぶことが重要であると考えます。現在は、民間企業の不祥事をテーマに研究していますが、人間の組織には同じような問題点が発生するものです。したがって、他業種の不祥事であっても十分役に立ちます。以下、事例に基づいて説明します。

(1) 三井物産 DPF データ改竄事件

① **不祥事の背景:** 三井物産は東京都の排ガス規制に合わせて、DPF (Diesel Particulate Filter) を S 社と共同開発をしていました。DPF 装置は現用トラックを対象としたものなので、販売期間が限定されています。開発途中で異常発熱によりフィルターが溶解するトラブルが発生したため、S 社は開発期間の延長を申し入れましたが、販売スケジュールが切迫していたので、担当室長は三井物産の単独開発に変更しました。単独開発に切り替えても、技術的な問題は解決せず、あせった技術者がデータを捏造し、室長もそれを追認してしまいました。

② **不祥事の原因:** 三井物産では従来の年功序列的な職能資格制度を廃止し、成果主義を導入していました。その結果、DPF 事業を断念した場合、室長は賞与や昇進で大きな不

利益を受けることとなります。そして、組織と個人の利害が相反する結果を招き、DPF事業の単独開発が室長個人にとっては合理的な選択になりました。一方、三井物産にとっては、DPF事業は規模が小さいために事業部統括本部長が単独開発のリスクを過小評価し、稟議を決裁していました。

③ まとめ: 成果主義のマイナス面が顕在化した例といえます。成果主義のマネジメントは難しく、管理者の能力が重要なのですが、組織として成果主義を機能させる工夫がセッティングされていないために、短期間に成果が出る仕事に集中する状況になってしまいました。この不祥事を契機として、三井物産は成果主義を放棄して、従来型の人事評価制度に戻しました。また、この教訓が風化しないように、社員研修所にDPFを展示し、コンプライアンス重視の姿勢をはっきりとさせたことは評価されます。口頭による「伝承」は正しく伝わらないので、このように「物」として残すことが重要であると思います。

(2) JCO 臨界事故

① 不祥事の背景: 高速増殖炉実験炉用の硝酸ウラン溶液の製造中に臨界事故が発生し、作業員2名が死亡しました。作業工程は臨界事故がおこらないように安全措置が施されていましたが、過去に6回にわたり違法な工程変更が行われ、多重防護がすべて破られてしまいました。

② 不祥事の原因: 会社にとって、硝酸ウラン溶液の売上は全体の2%に過ぎないため、製造にあたっては専用設備を導入せず実験設備を転用していました。このため、設備の作業能率が悪かったので現場は工程を変更し、それによって作業効率は大幅に改善しました。つまり、能率の悪さが逸脱行為を誘発した、いわば、トヨタ自動車の改善の裏返しといえます。

③ まとめ: 厳重すぎるマニュアルの存在は裏のローカルルールを発生させます。組織体が複数の目標を追求する場合、目標間のトレードオフが生じますが、この事例の場合は、「安全性」と「効率性」がトレードオフされました。

(3) 東京都下水道局

① 不祥事の背景: 東京都下水道局雑司ヶ谷幹線で作業員5名が豪雨による増水に流されて死亡しました。事故の前月に神戸市都賀川でゲリラ豪雨による死亡事故が発生していたので、関係者はその危険性を認識していました。

② 不祥事の原因: 現場の人間の行動パターンを考えていないマニュアルの盲点が見つかった事故であるといえます。現場作業員の心理として、作業用資機材を回収しながら退避したため、逃げる時間を失ってしまいました。下水道局作成のマニュアルには退避の際には、「下水道の流れを阻害しないように処置すること」を要求しており、さらに零細な業者にとっては資機材放置による補償費用も莫大なので、結果として回収することになります。

③ まとめ: マニュアル作成者は人間の行動パターンを知らなければなりません。具体論が重要です。高知県警では1972年の土佐山田町の山崩れ災害の結果、そのような場合の具体的な退避方法を決めています。たとえば、退避通路にはトタン板

敷いて、緊急時に作業員が退避しやすく工夫しています。この事故の後、東京都ではいわゆる「一滴ルール」を決めましたが、零細業者に対する金銭的な補償を規定しなければむしろ闇作業を誘発します。安全には金がかかることを認識しなければなりません。

(4) SIアシュアランス本部: やかまし屋と教育者

① 背景: 富士通において1億円以上の大規模プロジェクトで採算割れが続出し、巨額の損失が発生しました。システム開発プロジェクトは典型的な労働集約型で効率化が難しく、さらに内容をよく確認せずに商談成立を最優先としたことなどが背景となっています。そこでベテランSEを中心としたSIアシュアランス本部を設置し、赤字プロジェクトを打ち切る権限を与えました。その結果、SIアシュアランス本部のメンバーが憎まれ役となることで、損失を大幅に縮小できました。

③ 損失発生の原因: プロジェクトリーダーが「良い人」であると、安易にOKを出します。しかし、「良い人」だけでは組織が弛緩します。これは、従来の組織における憎まれ役の存在がバブル期以降否定され、現場から排除されてしまったことが原因です。

③ まとめ: やかまし屋の存在は、リスク管理の原点といえます。また、事故防止のためには現場では互いに声を掛け合うことが重要で、説明も素人にもわかりやすく工夫することが大事です。

(5) シンドラーエレベータ事故

① 背景: 2006年6月港区営住宅のエレベータの扉が開いた状態で上昇し、挟まれた高校生が死亡しました。事故機の保守点検は、指名競争入札の結果、それまでのシンドラー社から独立系のメンテナンス業者に代わっていました。

② 原因: 作業員が点検時(事故の9日前)に異常を見落していました。つまりノウハウもないのに点検を受注した独立系点検業者による点検の不備が原因です。それにもかかわらず、事故直後からエレベータの欠陥が原因と決めつける報道がなされ、その後も同社製エレベータに不具合が発見される度に報道されました。

③ まとめ: シンドラー社が初期の対応を誤り、謝罪せずに住民やマスコミに情報を提供しなかったことがマスコミの反感を買ってしまいました。危機管理における広報の役割は、素人でもわかる表現に翻訳した説明を提供することです。一度、悪者になると名誉回復は困難なので、初動の広報が重要です。

(6) 総括

1. 内部統制のやりすぎに注意。内部統制は犯人決めには有用ですが、リスク回避には無用です。
2. トレーサビリティやチェックリストがあっても、隠されることがあります。これは、経営トップの意識の有り様が問題で、制度の機能不全の原因がどこにあるかを問うことが重要です。
3. 技術士の方々には、組織のメカニズムに対しても興味をもつことをお勧めします。

技術フォーラム 活動報告

1) 監査、研修講師派遣等実績

分野	年度	契約先
建 築 (電気、機械含む)	H18 年度	荒川区、あきる野市
	H19 年度	板橋区(2 件)、西東京市、江戸川区、日野市、あきる野市
	H20 年度	板橋区(3 件)、あきる野市、小平市、杉並区(2 件)、上越市、練馬区(2 件)、町田市、東村山市、日野市、日光市、西東京市、三鷹市、国分寺市
	H21 年度	板橋区(4 件)、館林市、富里市、江戸川区(3 件)、杉並区(2 件)、水戸市、牛久市、上越市、日光市、太田市、練馬区(2 件)、墨田区、調布市、八戸市、鹿沼市、鎌倉市、国分寺市、青梅市、八王子市、足利市
	H22 年度	館林市、前橋市、小平市、板橋区(2 件)、杉並区(3 件)、練馬区(調査、修繕計画)、練馬区(2 件)、清瀬市、日野市、西東京市、渋谷区、藤沢市、太田市、墨田区、裾野市、八戸市
土 木	H18 年度	八王子市
	H19 年度	板橋区(3 件)、国分寺市
	H20 年度	江戸川区(2 件)、板橋区(2 件)、鎌倉市、和光市、太田市
	H21 年度	板橋区、あきる野市、新座市、三鷹市、伊勢崎市、長岡市
	H22 年度	館林市、長岡市、前橋市、日光市、上越市、調布市
上下水道	H19 年度	小平市
	H20 年度	太田市
	H21 年度	西東京市、藤沢市、武蔵野市
	H22 年度	寒川市、牛久市、秦野市
環 境 (清掃工場)	H22 年度	八王子市、23 区清掃
情 報	H18 年度	町田市(システム監査研修)
監査研修	H18 年度	新座市
	H21 年度	習志野市、佐野市
業務監査	H 20 年度	板橋区
	H 21 年度	板橋区
	H 22 年度	板橋区

2) 当会会員による関連雑誌記事、新聞記事、書籍等

1	「事業の無駄を斬る！技術専門家の目・総論編、建設編、環境編、情報編」 原田敬美、根本泉、高堂彰二、田吹隆明 月刊「地方自治職員研修」2006 年 1 月号～4 月号まで連載、公職研
2	「談合の根絶 外部監査で公正性確保」原田敬美 読売新聞「論点」2006 年 3 月 2 日
3	「私の官民協働のまちづくりー東京港区長奮闘記」原田敬美 学芸出版社 2006.9.10 発行 ISBN4-7615-1217-2
4	「技術には専門の監査が必要だ！」NPO 地域と行政に支える技術フォーラム [編著] R&B ブックス 日刊工業新聞社 2009.7.15 発行
5	『重要性高まる技術内容の「監査」技術士の視点での設計・積算・施工の問題点をチェック』 日経コンストラクション 2009.11.27 号 66 ページから

3) 当会主催のシンポジウム抜粋

1～18	当会ホームページをご覧ください。(http://www.cea.or.jp/efsca/)
19	「耐震診断および耐震・免震構造の最新技術」 2010 年 11 月 27 日(土) 港区生涯学習センター
20	「組織不祥事の失敗学」 2011 年 2 月 26 日(土) 赤坂区民センター

技術フォーラム 活動予定

1) 監査、研修講師派遣等予定(抜粋)(H23.3月末現在)

	対象機関	分野	年月
1	H市	保育園	平成23年5月
2	T市	尿尿処理場	平成23年5月
3	M市	学校実験棟	平成23年5月

2) シンポジウム予定

次回のシンポジウムを以下にて開催します。

**テーマ：世界のトップサービスの秘密
－ 帝国ホテルの舞台裏**
講師：伴 亜良夫 氏
サービスコンサルタント
元帝国ホテル営業支配人、元能力開発課長
日時：平成23年5月28日【土】10:00～12:00
場所：港区赤坂区民センター第一会議室

当シンポジウムへの参加ご希望の方は、氏名、所属を明記の上事務局へ

FAX:03-3404-0734

メール:info.efsca@cea.or.jpまでご連絡ください。

3) その他定例会活動予定

月例会

日時:毎月第2土曜日 10:00～

場所:港区立生涯学習センター

(東日本大震災の影響で変更することがある)

会員であれば、どなたでも自由に参加できます。

4) 会員種別

当会の会員は以下により構成されています。

☆ 正会員 (年会費¥5,000)

☆ 研究会員 (年会費¥3,000)

5) 当会ホームページのご案内

技術フォーラムの活動は、ホームページで詳しくご覧になれます。(http://www.cea.or.jp/efsca/)

編集後記

当 NPO 法人では、3カ月に1回実施しているシンポジウムの内容を広く皆様に知ってもらうことを大きな目的に、年4回「ニュースレター」を発行しています。今月号は2月に実施したシンポジウム「組織不祥事の失敗学」を、警察大学校 警察政策研究センター教授 樋口晴彦氏にご講演いただきました内容を抄録しました。また、参加者からの多様な質疑に対して、懇切な回答を頂きました。

今後とも、皆様方の声をもとに講演内容を考えて行きたいと思えます。講演内容につき、ご要望がある場合は、ぜひ下記ニュースレター事務局までお寄せください。その他のニュースレターに関してのご意見、ご要望も下記ニュースレター事務局までご連絡ください。

ニュースレター事務局: oka@cea.jp

特定非営利活動法人 地域と行政を支える技術フォーラム

〒106-0032 東京都港区六本木 3-14-9 妹尾ビル4階

理事長 原田 敬美