

第 1 1 回原子力に関する倫理研究会
報告書

2008 年 11 月 14 日開催

2009 年 2 月

社団法人 日本原子力学会
倫理委員会

第11回「原子力に関する倫理研究会」開催のご案内

(社) 日本原子力学会 倫理委員会
グローバルCOEプログラム「世界を先導する原子力教育研究イニシアチブ」

日時：2008年11月14日(金) 13時30分～17時30分(受付：13時10分～)

場所：東京大学 工学部8号館 502室

(〒113-8656 東京都文京区本郷7-3-1 TEL:03-5841-6009(代表))

<今回のテーマ>

技術者倫理の理解をより深めるために
～社会人と学生が意見を交換できるケース・スタディ～

<趣旨>

日本原子力学会は原子力の技術倫理のガイドラインとして、「前文」「憲章」「行動の手引」からなる倫理規程を2001年9月に制定し、その後3回にわたる改訂を進めるとともに、会員への啓発活動に努めています。その中核となる活動は、年2回開催している「倫理研究会」です。2003年11月にスタートし、今回で11回目になります。

今回の「倫理研究会」では、2008年9月に当倫理委員会より発刊しました「技術者の倫理ケースブック2」に掲載されている事例をもとに、ケース・スタディを行います。また、ディスカッションをより深めていただくために、社会人と学生が一緒になって議論することとしました。お互いが刺激を受けあい、技術者倫理の意識がより高揚することを期待していますので、奮ってご参加ください。

<プログラム> 事情により内容を変更する場合がございます。ご了承下さい。

13:30-13:35	開会/プログラム説明	(研究会事務局・倫理委員・原子力安全システム研究所)	作田 博
13:35-13:40	委員長挨拶	(倫理委員会委員長・東北大学名誉教授)	北村 正晴
13:40-14:00	日本原子力学会倫理規程の状況	(倫理委員会幹事・東京大学)	班目 春樹
14:00-14:30	企業内における倫理問題の実態	(倫理委員・三菱重工業)	宮越 直樹
14:30-17:25	ケース・スタディ	進行役：(倫理委員・原子力安全システム研究所)	作田 博
14:30-15:30	グループ討議		参加者
15:30-15:45	休憩		
15:45-16:45	各グループからの発表、質疑応答		参加者
16:45-17:10	倫理委員からの講評		倫理委員
17:10-17:25	まとめ	(倫理委員・原子力安全システム研究所)	作田 博
17:25-17:30	閉会挨拶	(倫理委員会副委員長・金沢工業大学)	大場 恭子
17:30	閉会		事務局

倫理委員会委員

第4期（2007年12月～2009年11月）

担当副会長	辻倉 米蔵	電気事業連合会
委員長	北村 正晴	東北大学
副委員長	大場 恭子	金沢工業大学
幹事	班目 春樹	東京大学大学院
委員	五百旗頭 弘之	日本原子力発電（株）
委員	小川 順子	日本原子力発電（株）
委員	小澤 通裕	日立GEニュークリア・エナジー（株）
委員	鐘ヶ江 直道	芝浦工業大学
委員	作田 博	（株）原子力安全システム研究所
委員	清水 健男	（株）東芝
委員	杉本 純	（独）日本原子力研究開発機構
委員	谷 雅明	東京電力（株）
委員	辻 政俊	経済産業省
委員	鳥飼 誠之	（財）エネルギー総合工学研究所
委員	三好 義洋	（株）エネテック総研
委員	宮越 直樹	三菱重工業（株）
委員	矢野 眞理	（独）原子力安全基盤機構

<連絡先>

社団法人 日本原子力学会 倫理委員会

〒105-0004 東京都港区新橋2-3-7 新橋第二中ビル 3F

TEL : 03-3508-1261 FAX : 03-3581-6128

E-mail : atom@aesj.or.jp URL : <http://www.aesj-ethics.org/>

目次

研究会記録		頁
開会/プログラム説明	(研究会事務局・倫理委員・原子力安全システム研究所) 作田 博	1
委員長挨拶	(倫理委員会委員長・東北大学名誉教授) 北村 正晴	2
日本原子力学会倫理規程の状況	(倫理委員会幹事・東京大学) 班目 春樹	4
企業内における倫理問題の実態	(倫理委員・三菱重工業) 宮越 直樹	9
ケース・スタディ	進行役：(倫理委員・原子力安全システム研究所) 作田 博	19
グループ討議		参加者 27
各グループからの発表、質疑応答		参加者 41
倫理委員からの講評		倫理委員
まとめ	(倫理委員・原子力安全システム研究所) 作田 博	55
閉会挨拶	(倫理委員会副委員長・金沢工業大学) 大場 恭子	57
閉会		事務局 57
アンケート		
アンケート用紙		58
回答集計結果		61
参考資料		
日本原子力学会倫理規程の状況		66
企業内における倫理問題の実態		75
ケース・スタディ		92
各グループからの発表		117
日本原子力学会倫理規程 (2007 年改訂版)		120

研究会記録

開会／プログラム説明

作田 博 氏（研究会事務局・倫理委員・原子力安全システム研究所）

（作田委員） 皆さん、こんにちは。今日はお忙しいところご参会いただきまして、ありがとうございます。私は、本日の研究会の司会進行役を務めさせていただきます、倫理委員で原子力安全システム研究所の作田と申します。よろしくお願いいたします。

まず、私の方から、今日のプログラムの説明をさせていただきますと思います。これから、原子力学会倫理委員会委員長のあいさつ、それから日本原子力学会倫理規程状況の説明、企業内における倫理問題の実態に関する講演、そしてその後、実際の事例を用いたケース・スタディを皆さんにしていきたいと思っております。その後、閉会あいさつ、閉会ということで、13時半から17時半の4時間ございます。途中、適宜休憩等は取りたいと思っておりますので、最後までよろしくお付き合いのほど、お願いしたいと思います。

それでは、プログラムに従いまして、これから進めていきたいと思っております。まずは原子力学会倫理委員会委員長の北村よりごあいさついたします。



委員長挨拶

北村 正晴 氏（倫理委員会委員長・東北大学名誉教授）

（北村委員長） ご紹介いただきました、東北大学の北村でございます。よくいらっしゃいました。



11回目の倫理研究会なのですが、今回初めて学生の方々と社会人の方々の共同セッションが企画されて、本日始まったということでございます。実はこういうやり方が、もしかしたらいいのではないかと思ったのは、企業の方は一応倫理についていろいろな形で、それぞれの企業が努力をされていると思います。そういう意味では、非常に基本的な知識やものの考え方というのは、多分、おおむね共有してお

られると思うのですが、学生さんはまだ社会に出ていない方が多い。今日の学生さんには社会人経験者もいるのですか。皆さん、学生さんですか。

実は8月2日に、われわれ倫理委員会と原子力学会の学生メンバーの勉強会をしました。そのときに学生の諸君から出た極めてフランクなコメントは、「倫理規程はみんなきれいで立派なことを書いてあるけれども、世の中に出たらきっともう少し汚いのだね。だからこれはある意味ではスローガンというか、標語というか、そういうもので、なかなかそうはいかないのではないかと、ふと思ってしまう」というもので、そのような声を何回か聞きました。

われわれとしては、そうだとは思っておりません。倫理規程がきれいごとだけであるなら、そんなものを作って一生懸命普及し、定着させようとして活動しているわれわれの行動など、全然つまらない、意味がないことになると思います。

でも、そう思われても仕方がないような文言もあるかもしれません。ですので、この後すぐ班目先生からご紹介いただくように、この倫理委員会では一生懸命、規程を常に見直し、改訂するというをやっています。そのようにして、生きた倫理規程にしたいし、それが定着するようにしたいと考えております。

従って、この原子力学会の倫理規程の内容について、間もなく解説とともに重要なポイントが紹介されると思うのですが、きれいごとという話に関連して私から少し申し上げておきます。原子力学会の倫理規程ではなくて、あえてほかの学会の例を取りますと、例えば、技術的業務に関して、「雇用者または依頼者の誠実な代理人、あるいは受託者として行動する」という規定があります。これは土木学会の規定です。誠実な受託者あるいは代理人として行動するというと、何の矛盾もないように思えるけれども、いろいろな事例があり、例えば土木の世界でも、談合であるとか、あるいは不誠実な、あまりよろしくない仕様、スペックの建物を建ててくれという依頼人だって、実際にいるわけです。そうなる途端に、この倫理規程は、ではどうするのだという問題に直面するわけです。誠実な代理人として行動する。あなたに契約を出した側が社会に対して誠実ではない。必ずしも倫理的ではない。そうするとこの規程をどう理解し、どう行動したらいいのか、直ちに考えなければならぬ問題が出てくるわけです。

それから、「人類の持続可能性と社会秩序の確保にとって有益であるとする自らの判断によって、技術専門職として自ら参画する計画・事業を選択する」と。自分でやることは自分で選択する。

それは人類の持続可能性と社会秩序にプラスの貢献をするものでなければいけないという、これは機械学会の規定です。自分の選ぶ仕事を自分でちゃんと選んで、それがいいかどうか評価しながらやるというのは、多分、組織に属する技術者にとっては、かなり厳しいことだと思います。こんなことをそのとおりにやれるのは、組織のボスしかいないのではないかと。それにもかかわらず、なぜこの文言があるかということは、これを制定した集団がかなり解説しなければ、分からないわけです。

ちなみに、私の知る限りでは、この機械学会の極めて高い志を持った規定は、若干改訂されたと聞いております。自分の仕事を自分で全部選ぶというのはやはりできないことなので、できないことを規定に書くのはまずいだろうというような話があったと、機械学会の方から聞きました。内容は正確でないかもしれませんが、今、申し上げているように、規程はやはり実際に行動する、実践することを併せて考えないと、定式化し、形式化し、形骸化し、風化すると思っております。

従って、文言に何から何まで書き込めないのですけれども、その目指すところ、それから現実の社会で出合ういろいろな曲面でそれをどう生かすのかという話は、今日これからやっていただくように、いろいろなケーススタディなどを通じてしか、身に付けることは困難なのではないかと思っております。

そういうことで今日、おいでになった方はそう考えていらっしゃると思いますけれども、倫理はきれいごとである、倫理は文言だけであるというような、世に割と広まりやすい解釈に対して、今日の実践経験を通じて、そうではないのだ、技術者が本当に目指すところをやっていこうとするならば、こういうことを考えながらやらなければいけないのだということをぜひ身に付け、何がしか自分の所属する組織に持ち帰っていただければ、大変ありがたいと思っております。

少し長くなりましたけれども、そういう趣旨で、これから先の長丁場、あえて言いますが、ぜひ楽しんでいただきたいと思います。以上です。



「日本原子力学会倫理規程の状況」

班目 春樹 氏（倫理委員会幹事・東京大学）

（班目幹事） ご紹介いただいた、倫理委員会の幹事をしております東大の班目でございます。

私に与えられたテーマは、学会の倫理規程の現状を説明せよということです。原子力学会には倫理委員会というのがあります、さまざまな活動をしています。今日の研究会もその一環ではありますが、一番中心に置いているのが、倫理規程というものを定めて、その普及に努めるということです。北



村先生の話にもありましたけれども、倫理規程というのは、それ自体が目的ではなく、そこに書かれている精神を世の中に浸透させるということ、究極の目的にしています。

従って、ただ単に文章を書いて免罪符にするということではなく、それをいかに浸透させていくかということを考えながら、いろいろな活動をしているわけです。今日この研究会を持つ目的は、こういう考え方を浸透させるにはどうしたらいいかということ、皆さんと一緒に考えさせていただきたいということです。多分、ご承知だと思いますけれども、原子力の世界では、数年前に相当な問題があって、今もまだ若干問題が残っている。食品業界その他、いろいろなところでもっと難しい問題がたくさん起こっている中でも、やはり原子力の世界というのは結構注目を浴びていることもあり、われわれとしては、原子力の社会が一番倫理的な振る舞いが普遍化しているという状況を目指したいと思って、活動をしているわけです。

（以下スライド併用）

○倫理規程は、ホームページ等にアクセスしていただければいつでも読めるようになっておりますけれども、日本原子力学会の倫理規程は、他の学会の倫理規定に比べて、非常に細かく書き込まれています。前文があって、そのあとに憲章が8条あって、あと行動の手引が何十条もあるという形で、非常に長ったらしいと言えば長ったらしいものになっています。

なぜこんなふうに細かく書くのかという理由ですが、例えば、往々にして社訓とかそのようなものは、要するに毎日唱えて暗記してほしいということを目指すものなんでしょうと思います。そのために非常に短くなっているのですけれども、われわれは短い文章をいくら覚えても、やはり本当の意味で学会員全員が倫理的な行動を取れるようになるとは思っていないので、あえてこんなに長く書いています。

○倫理観という話になると、人によって若干の違いがあってもいいのではないかという声も耳にします。事実そうだろうと思うし、世の中の人間が全く同じ倫理観に基づいて行動しているというのもまた不気味なもので、そんなものではないだろうと思っています。ただ、今、いろいろな問題が起きている背景には、自分の持っている倫理観が、世の中全体の中でどういう位置付けになっているのかを、ちゃんと理解していないことから来ていることがあります。

つまり、自分自身はこういう行動が非常に倫理的だと思っても、それが世の中の平均値からはるかに離れたものであると、その方は確信犯で何かやってしまうのだけれども、やはり世の

中からは糾弾されます。これを防ぐためになるべく細かく書けば、それを読んでも自分の倫理観は平均に対してどれぐらいのところにあるのかということが分かるのではないかと。まだ原子力学会の倫理規程はそこまでいっていませんけれども、そういう多様性の幅までも明示できるようなものを目指して、細かく書くことを試みているわけです。

○これのお手本になっているのが、アメリカの医師会の医学倫理原理で、こういうことではアメリカが日本に比べて大体20年近く先輩なのですが、彼らは非常に細かく物事を書き込みます。いろいろな反省を重ねています。美しい文章というのは何も役に立たないということを、そちらでは悟ってきています。

例えば「医療行為における性的非行は、患者が医師に抱く信頼を裏切り、かつ非倫理的である」。こんな美しい文章はなくて当たり前で、誰も反対できないわけですが、こんな倫理規程を作っても何の役にも立たなかったわけです。なぜ役に立たなかったかということ、これに反するような行動を取った人は、すべて言い訳をします。確かに医者さんが患者に性的行為を強要してはいけないかもしれないけれども、私はそうではなくて、愛に基づくものだからいいのですという言い訳を、必ずしてしまいます。だから、こんな美しい文章だけでは駄目なのです。

今のアメリカの医師会の医学倫理原理によると、「医師－患者の関係と同時的に起きる性的な接触は、すべて性的非行を構成する」と、言い切ってしまうています。そうすると、逆に反論が出ると思うのです。では純粋に愛に基づく場合はどうするのですかと。倫理規程というのはこれでよくて、もしこれに反して行動されて、本当にそれが愛に基づくもので、自らが正しいと思われている方は、ちゃんと説明してください。世間に対して説明ができるでしょう。だから倫理規程としてはこういうふうを書いておいて、これから外れる場合は、自分の責任でちゃんと世の中にそれが正しいことを証明しなさいとしています。われわれの究極の目的は、最後にこういう倫理規程に持っていきたいということで、ずっと努力しているわけです。

○ただ、日暮れて道遠しでもないのですけれども、努力は払っているのですけれども、なかなかゴールは遠いなというのが、正直な感想です。

ここに原子力学会の倫理規程の歴史を書いてあります。1999年10月、これはたまたまJCOの翌月になっていますが、その前から議論は始めていましたけれども、その辺りから積極的な制定活動を始めまして、既に3回の改訂作業が終わって、今、4回目の改訂作業を実施中です。

○なぜこんなにごちゃごちゃ書いた上に、さらに改訂ばかり繰り返しているのかということなのですけれども、やはり倫理観というものにある程度の幅を認めると同時に、そういうものは時代とともに変化していくのだということも、われわれは認めているわけです。「行動の手引」というものがあるのですけれども、その前文に明記してあるように、倫理委員会としてはこの倫理規程の見直しをずっと繰り返していきますという約束をしまして、それでこれだけ改訂を繰り返しているわけです。

既に3回の改訂が終わったということを先ほど申しましたけれども、1年前に終わった前回の改訂のときには、大体20項目について議論を繰り返しました。

○ただ、これは会合を持って議論していますと時間が非常にかかってしまうので、アンケート方

式でやっています、単純多数決でどんどん物事を決して改訂をしています。

○これが前回の改訂で、現在も、今日の午前中も倫理委員会を開いていたわけですが、改訂作業中です。いろいろな意見を出し合って、こういう条文も必要ではないかということについて、約20項目のアンケートをして、改訂していこうとしています。

○少し細かくなりますけれども、倫理規程の改訂の歴史を見てみると、原子力の世界が経験してきたことの反映のようになっていきます。2001年、最初に制定されたときの姿に比べると、2003年に最初に改訂したときには、東電問題などを受けて、やはり最後の姿は倫理問題を発生させない組織としての体制づくりだという話になりました。いわゆる東電問題対応で、条文を追加したりしています。

2005年の改訂のときには、当時、公益通報者保護法がいよいよ発効という時期でしたので、そういうものを受けながら、情報公開の手順のようなものをちゃんと追記して、学会の会員が迷うことのないようにしました。それから、東電問題の反省もあるのですが、ややもすると規則を守ることが倫理的だとなってしまう、明らかに形骸化したルールに対しても、とにかく従順に従うことが倫理的なことなのではないかとする風潮もありました。それは大問題ですねということがこのとき大きく話題になり、ルールの形骸化防止についての注意も追加しています。要するに、ルールは基本的には守ってください。ただし、形骸化したルールがあるようなときには、ちゃんと声を上げてください。むしろ、こういう形骸化したルールに従順を守ることが倫理的なことでは、必ずしもありません。守るべきところは守るのだけれども、同時にそれに問題あるようだったら、ちゃんと発言して直すように心掛けてくださいということを追加したことが、ほかにもたくさんありますけれども、2005年の改訂版のかなり大きな点だと思います。

それから、2007年改訂版では、美浜の二次系配管破断事故のことを受けています。それまでは、原子力学会の倫理規程なのだから、一般労働災害防止などは入れる必要はないと判断していたのですが、やはり現場で働く労働者を守れなくて何のための倫理規程かと。原子力学会の倫理規程としては、労働安全よりは一般公衆の安全を優先するという原則で考えてはいるのだけれども、一般公衆の安全を守るためには、やはり基本は働く人の安全が守られていることであるということになり、それについての条文を追加しています。細かく解説をしていくといくらでも時間がかかってしましますが、こんなふうに見直して、その時々トピックなども反映しながら、規程の改訂を繰り返してきています。

○これが現在の改訂内容です。これも後ほど見ていただければいいのですが、セーフガードや核拡散、安全性の要求ばかり厳しいけれども、核セキュリティの問題についてもきちんと倫理規程の中でも書いておくべきだということで、追加しています。

ちなみに、原子力学会の倫理規程では、研究者倫理といいますが、学会に論文を投稿する人間の守るべき倫理であるとか、あるいはそれを査読する者の倫理のようなものはあえて外してあります。というのは、それに対応すべき組織というのは編集委員会なので、編集委員会に早くそういうものをちゃんと決めてくださいというお願いをして、その辺は分担でやらせていただいているということです。

○今日はこの倫理規程を基に、いろいろとグループディスカッションをしていただくわけですが、そのときに頭に置いてほしいのは、何のための倫理規程かということです。私の後で宮越委員からお話があると思いますけれども、個人や組織にとって倫理問題を起こさないということは、今や安全の確保、あるいはコンプライアンス・マネジメントなどと全く同じぐらい、大問題になっています。

前に宮越委員がおっしゃっていましたが、少しなら安全が崩れても会社はつぶれない、まして、赤字になっても会社はそう簡単につぶれるものではないけれども、倫理問題を起こしたら会社はつぶれます。だから倫理問題というのは非常に重要な問題であるということは、もっと認識しなければいけない。

倫理問題と対比されるのはコンプライアンスです。コンプライアンスというのは法律遵守だけではなく、いわゆる一般的な規則遵守、セクハラをしないとアカハラをしないというようなことも一種のルールで、それと対比されます。コンプライアンスの問題を解決するにはどうすればいいかという、一番の基礎はルールを知ることです。こういうふうにしたらもうセクハラになりますよとか、そういうところをきちんと理解してないと、コンプライアンスの問題を起きます。だから、コンプライアンス遵守には、ルールをちゃんと学ぶことが基本になります。

一方、倫理って何か。倫理とコンプライアンスとはどう違うかということなのですが、
「あなたは倫理性がないですね」と言われると、多分、誰しもむっとします。倫理性は、よほど変わった人以外は、普通の人は多分全員持っているのです。ただ、世の中でいろいろこういう倫理問題が起こるのは、社会性を持っていないのです。だから、ルールはご存じかもしれないけれども、社会の人が普通どう考えているかということについての知識が欠けているところに、いろいろな問題が起こっているわけです。

○非常に生々しい事例で恐縮なのですが、つい最近、こういう事例が原子力界でも起きています。知っている人は分かっていますけれども、小さなトラブルの通報訓練はもう散々やって、あっという間に通報できるようになっていたのです。

○現場の人は、小さなトラブルがあったら即座に外部に通報するという練習は散々やっていたにもかかわらず、少し大きい問題が起こった途端に何が起こったかという、

○これは「1次系Na漏えい」と書いてあるから、もんじゅの問題だとばれてしまいましたね(笑)。
「これは小さな問題じゃない」と思った途端に身構えてしまって、

○それでどうしたかという、通報しなくていい理由を探し出してしまった。これは厳しすぎる見方かもしれませんが、多分、心の奥にはこんなことがあった。

こういう問題をなくすには、実はコンプライアンスと違って、ルールがどうなっているかということを知っても駄目なのです。というのは、これをやってしまった人も、ルールを遵守するという気持ちはすごくあるのです。だからこそ、一生懸命「こういう場合は通報しなくていいという理由が何かないかな」というところに、頭が行ってしまうのです。

でも、それをいくらやっても、倫理的には糾弾されます。それはルールの問題ではないのです。やはり社会の人がどう考えているか。まさに社会性があるかなしかで倫理問題は起こるか起こら

ないかが決まってしまう、その典型例のようなものなので、ぜひとも皆さんには社会性を身に付けていただきたい。倫理観はもう持っていると思うし、倫理性がないとは夢にも思わないのですけれども、社会性というのを身に付けることを考えていただきたいと思います。

○倫理委員会としては、もちろん倫理規程を基本としていますけれども、究極の目的は、倫理規程の普及というよりは、やはり原子力の世界で倫理問題がなくなることです。その目的で、事例集というものを発行しております。

○これが、ある意味では倫理規程の普及の一方策になるようになっていて、倫理規程の「行動の手引」というのがずらっと並ぶのですけれども、それを考えてもらうための事例を作って、それを使っているいろいろ考えてもらうという形になっています。

今日は、このケースブックの中から2題、検討していただいて、いろいろ意見交換していただきたいと思っています。社会性を身に付ける方法として、非常に簡便な方法は、多分ないと思っています。一番いい方法は、やはりいろいろところでディスカッションすることであって、それも狭い、いつも顔を合わせている集団だけでディスカッションしても、それはその集団の固有の価値観にとらわれてしまって、そこから外れた人から見ると、「あなたたちおかしいよ」と言われることになりかねません。

そういう意味では、同じような題材を全く違うメンバーとディスカッションしてみて、世の中には考え方がいっぱいある、「こういうのもあるのだ」「こういうのもあるのだ」「なるほどそうなのか」。「そうすると、自分たちの考え方はこの辺だから、平均値から見たらどうかな」と、そんなことまで分かってくるのではないかと思います。そういうことを目的として、こういうケーススタディをやるということも倫理委員会では推奨したいと思っています。

ちなみに、今日の研究会では、学生と社会人とが一緒にディスカッションする場を設けることによって、こういうもののやり方についての研究をするということも、実は目指しているということも、ご承知おきいただければと思います。

○最後になりますけれども、倫理委員会としてはこの倫理規程の改訂は今後とも続けていきますし、倫理規程の意見は常時ホームページで受け付けていますので、ぜひご意見をいただければと思っています。

先ほども言いましたように、倫理問題を起こさないためには、社会性を身に付けるトレーニングが必要で、それはどうやったらいいのかというのを、倫理委員会のメンバー自身、模索中です。今日もある意味では実験なのですけれども、ぜひそういうことについての皆さんのご意見をいただければと思います。

私の方からは以上でございます。



「企業内における倫理問題の実態」

宮越 直樹 氏（倫理委員・三菱重工業）



（宮越委員）三菱重工の宮越です。今の班目先生の話に続きまして、企業における倫理問題に対する取り組みについて、ご紹介します。

班目先生は今社会性についていろいろおっしゃられました。今日私のスライドの中にコンプライアンスという言葉が出てきますがコンプライアンスと倫理は本来違いますがここではあまり厳格な意味でなく使っています。

私は学生さんと話すのは今回3回目でこの前は8月初めに東工大で学生さんと話をする機会がありました。その時私は「学生さんはこんなことを思っているのか」と非常に驚きました。そういうことも踏まえて、今日は30分ですけれどもいくつかお話ししたいと思っています。私自身、倫理の話を本当に意識したのは1年ほど前からです。私は会社に入ってからずっと品質保証をやっておりました。今私は技術者倫理について取り組んでいますが非常に難しいと実感しています。

先日、学生さんとお話ししたときに、先ほど委員長もおっしゃられましたけれども、倫理規程はきれいごとで、会社に入ったらあくどいことをやらされる等、そういうことを非常に心配しているという話も聞き非常に驚きました。会社ではもちろん利益を上げることを求められますし様々な指示もありますが、みなさんが心配するようなことはありません。

私が学生だったころは、倫理とか品質保証のことは頭に全くありませんでした。皆さんの頭の中も今は、倫理とか品質保証とかの概念はなくて、そんなことをやるぐらいだったら技術的な原子力の何とかをやった方がいいとか、炉心損傷確率の何とかの勉強をした方がいいとか、多分そういうことを思っていると思います。しかし、会社に入ると少し感じ方が変わってきます。

私が入社したのは昭和48年で、以来おかげ様でいろいろなことをやらせて頂きました。この間に大きな流れがありまして、私が入った当時というのは、アメリカのやり方を一生懸命勉強して品質保証の仕組みを作った時代でした。

昭和55年を過ぎたあたりから、原子力は多くのトラブルを経験しまして、トラブルの再発防止を一生懸命やるようになりました。その時代はまだ続いています。それから次に、ヒューマンエラーが脚光を浴びまして、どうやったら人の間違いを防止できるか、マンマシンインタフェースの改善など、いろいろな取り組みを致しました。航空機の勉強をしたり、パイロットのミス防止の仕組みの勉強をしました。それから、平成になって、倫理・モラル、不正防止。更にテロも含めた、意図的な不正防止というものにも取り組んできました。

○原子力においても皆さんが知っているトラブル、不祥事が多数あります。当社も4年前には美浜3号機で二次系配管の事故を経験しました。原子力以外でもたくさんのトラブルが起きています。こういうのを見ていると皆さんいろいろ感じられると思います。

○不祥事トラブルは一件一件それなりの背景要因があります。新聞で見ると事実を冷淡に、ずばっ

と書かれていますけれども、一つ一つに不祥事が起きた背景があり、そのときにその技術屋さん
は一体何を感じていたのか、本当の問題は何だったか。そして最後に、自分がもしその場にいた
ら、どう行動していたかということ、ぜひこれから意識していただきたいと思います。決して
技術一本だけでは済まないということを過去の事例が物語っているからです。私がすごく印象に
残ったことをひとつご紹介します。

○これはスライドに入っていないのですが、大和銀行の巨額損失事件を起こした井口さん
が書いた『告白』という本です。随分前ですが、私はこの本を読んだときにショックを受
けました。

○これで大和銀行はアメリカから閉め出されたという大事件だったのですが、その当事者の告白
文が出版されています。この人は、上から言われてこういう問題を起こしたのではないのです。
この人はかなり優秀でした。皆さんも優秀ですから企業に入るとそれなりに自由度があると思
います。その環境の中で、自分がやれることをどんどんやっていくうちにチェックがかからなくな
って暴走することとなりました。この人は最後にFBIのおとり捜査で捕まって留置場に入るの
ですが、その留置場から娘に宛てた手紙の中に、「自分がやったようなことができる体制があっ
たことと、その中にたまたま自分がいたということ、を呪うばかりだ」と書いてあります。会社
の仕事には上から「これやれ、あれやれ」と明確に言われてやることもあります、自分自身で判
断して取り組んでやって行く仕事は結構あります。

○私は倫理違反にはいくつかのグレードがあると思います。言語道断の違反も確かにあります。
第1番目は手段を選ばず、悪いと分かっている、法令違反であれ何であれやってしまうというケ
ース。第2番目は法律違反ではないけれども、技術者としてこれは危ないかもしれないと思いつ
ってしまったケース。こういうのはやはり本当に言語道断だと思います。

3番目が、技術者としてのモラル、良心は守られていたものの好ましくないことを行った場合、
たとえば仕事をする場合ルール違反はわかっているが、そのルールは自分が根拠なく決めたも
のだから自分を変えてもいいと勝手に判断してしまい、好ましくないことを行った場合等があ
てはまります。4番目は、先ほども班目先生の話にありましたけれども、悪いと意識せずにやっ
てしまって後から駄目になるケース。きちんと説明をしておけば問題にならなかったのに説明を
しないために問題視されるケースです。

1番目、2番目は論外だと思いますけれども、3番目、4番目が今問題になっています。私が
会社に入ったころは、3番目のケースなどは意外と実力を付ける方法として言われたもので
す。例えば、お客さんや役所から指摘を受けた場合、屁理屈でもいいから通してしまう。それが男
の甲斐性だ、頑張れと言われることだってあったと思います。もちろん、技術的には問題はない
という自信確信があってやっていることでありますが。その半面技術的な根拠のないものにつ
いては絶対にいい加減なことはするなと非常に厳しかったと思います。技術的に大丈夫だからとい
って、今そういうことをやると大変なことになります。

○次に、今日の議論として、会社が今どう変わってきたかということ、を少しお話しします。

会社というのは、確かに新しい技術、優秀な技術者が欲しいですし、技術開発にはどの会社も

お金を掛けています。「競争力を高める」ということはもちろん大切ですが、同時に企業倫理やコンプライアンスに対して、企業サイドは非常に敏感になっています。先ほど班目先生が最後に言われましたけれども、本当にそうであり、コンプライアンス、技術倫理に対しては敏感になっており、社員だけでなく、パートナー（外注の人）に対しても同じレベルでコンプライアンス倫理を要求しており、今、一生懸命取り組んでいる状況にあります。

それから今企業がどんな人を求めているのかについて少し話します。もちろん優秀な人を求めているのですが、今の環境を正しく認識して、きちんと間違いのない仕事ができるように、技術者倫理と管理技術、これも後ほど説明しますが、こういうものをある程度意識して会社になじんでくれる人を求めています。

ある分野で技術レベルは高くても独断と偏見で暴走する人は危険なのです。よく技術をおけに例えて話しているのですが、木で作ったおけ、技術が一人だけ高くなっても、横が低ければ水がたまらないのと同じように、バランスというものが必要なのです。

○具体的に、会社としては今どんなことをやっているかと言いますと、大きく三つあります。とにかく社員に対してコンプライアンスの意識、あるいは倫理の意識を徹底させるようにしています。これはお金を使ってやっています。それから、違反をさせない仕組みを作っています。三つ目は、違反をする必要のない環境を整備するというのも、同時にやっております。それぞれありますけれども、後ほど簡単に説明します。

○大体どの会社も、同じようなことをやっていると思います。

○当社のことに少しだけ触れますと、私の会社というのは少し保守的な、あまり冒険をしない会社ではないかと思います。もう 100 年たつのですけれども、三菱の綱領というのがありまして、昔から「正義を守り・・・」ということが言われます。

それから、私も知らなかったのですが、昭和 20 年に GHQ から当時の社長が追放されたことがあるのですけれども、そのときに社員の幹部宛てに社長が言い残した遺言がありました。それによると、とにかく「当社としての使命は国の利益と国民の幸せだ。利益は第二としろと。二つ目が、これも社会に貢献することをまず重視して、いかに状況が変わろうとも、こここのころは変えてはならぬ。」というようなことがずっと書いてあります。

この精神は受け継がれ、伝統になっていると思います。例えば、カップヌードルなどがはやりだしても当社のする事業ではないと手を出さなかったり、バブル期も不動産には手を出さない等「物作り」を基調に事業展開をする等これを見てこういうものが生きているのだなとあらためて感じました。

○現在はどうと、「顧客第一——」うんぬん、それから「誠実を旨として——」「世界的視野に立ち——」という三つが会社の社是ということで、全体にこれが行き渡っています。美浜の事故のときには、役所から「三菱さんにはこんなにいい社是があるのに、やっていることは違うね」と、だいぶ非難を浴びたこともありました。精神としてはこういうものが生き続けていると思います。

この精神を受け継いで、コンプライアンス指針等が整備されていきました。一人 1 枚ずつ小さな

カードを持たせています。そのカードは簡潔にこういうことやれよとか、倫理的に好ましくない場面に遭遇したときにはここに電話しなさいということで社長直轄のコンプライアンス委員会に連絡が行くようになっていて不適切な行動にストップがかかるようになっています。直接の電話番号もここに書いてありまして、例えば上役からこんなことを要求された、こんなことをしては駄目なのに言っても聞いてくれないというときには、ここに電話すればあなたの身は守られるというようになっています。

○会社のコンプライアンスの本質はどこにあるかという先ほど班目先生が言われたこと重複するのですが、「ステークホルダーの期待に誠実に応える」ということです。このステークホルダーとは株主・顧客・従業員、それから地元の人であるとか企業を取り巻く人たち、すべてを指しています。法令・規則、世間はどうか、社員はどんな思いをするか、倫理上どうなのか、こういう観点から行動を考えていこうと言っています。

○この図は日経等からの出典で、当社がどんなイメージを持たれているかというもので、最近、全体に上向き加減です。

○会社の仕組みについて少し補足しますとコンプライアンス委員会というものが社長の下にあります。この委員会は主だった部の部長から成り立っています。また、各工場には工場の委員会があります。この赤いところが通報窓口。何かあったときにはここに連絡することになっています。当社の中について言いましたが、三菱グループ全体としても同様の仕組みを構築してコンプライアンスを推進しています。

○これは、社員のコンプライアンスに対する意識がどう変わってきたかを示したものです。少しずつ意識が向上していることがわかると思います。これが通報窓口に言ってくる件数です。大体月10件ぐらいあります。こういうのをずっとウォッチしています。

○今、早口でさっといきましたけれども、あと10分で、実際の仕事の中でどうかということだけ、申し上げたいと思います。

倫理というと「あれをやっては駄目だ」「こう考えなさい」ということが多いですけれども、実際、例えば今、皆さんが会社に入ったときにどうなのか、先ほど自分がその立場に置かれたらということをお願いしましたが、それについて一遍考えてみようかと思えます。

○美浜3号の事故のことをお話します。私は少し前から社内で設計の人を集めて、美浜3号の事故についてどういう状況であったかということをお話しています。たいていの人はなかなか背景まで含めた本当のところをみんな知らないで、「あれはやった人が悪い。」とか、「何をしていたのか!」という厳しい見方しかできません。新聞などで見ている、どういう背景で起きたかということにはわかりません。

美浜の事故というのは平成16年8月9日に、関西電力美浜3号機の二次系の配管が破損しまして、11名の方が受傷され、5名が亡くなったという事故です。

○写真を見ると、大きな配管が皮のようにめくれて事故が悲惨だったことが分かります。事故の発生には幾つか原因があるのですけれども、当社にも原因がありました。この場所が何年でしたかかなり長い間にわたって検査されなかった。その検査されなかった理由の一つに、当社の設計者が点検対象のリストを作っているのですが、そのリストにこの個所が点検箇所から漏れていたという問題があります。そのリストを作った設計者は、もう高齢なんですけど、当時、なぜこういうことが起きたかいろいろ聞き取りをしようとしても、ただうなだれて「自分が悪かった」「死んだ人は何歳の人？」とか、そんなことばかりをうつろに言うだけで、聞き取りも何もできないような状況でした。

○その人がどんな状況でやっていたかを聞くと仕事のやり方として問題点が明らかになってきましたが、倫理的に手を抜いたり問題があるとわかっているやっかとかいう問題ではありません。

○これは事故の発生場所です。

○先ほどの配管が破損したのは減肉という現象です。皆さんご存じのように流れが乱れると、金属であってもどんどん削られていって薄くなっていくという当たり前のことが起きていました。

○そして、美浜の事故がここで起こるのですけれども、それまでには実はいろいろなことがあったわけです。十何年かけていろいろなことが積み重なってきて、最後に事故になったということなのです。

○そのうちの一つだけこの個所が抜けたというところについてだけお話ししますと、これは役所から出ている事故報告書の中から取ったものです。

○原子力発電所には、非常に広い長い配管などがいっぱいあります。その中でどこが減肉をして危ないかということは最初は分かりませんでした。分からないので火力発電所の知見であるとか、いろいろなプラントの知見、文献を集めて、どこが危ないということを蓄積していくわけです。例えば皆さんが配管設計課に配属になったらそういうことを設計者としてやるかもしれません。

それでだんだん分かってきてあそこは大丈夫だと言っていたところが予想以上に危なかったりということがあるわけです。それを資料としてまとめていきます。

○それを表しているのが、この配管の系統を表している図面です。この中の丸が付いているところが減肉する可能性があるというところなんです。これが一つのプラントに大体800枚あるわけです。800枚あるものを、毎日、毎日、例えば、ここは寿命がどれくらいあるとかいうことをチェックしながら年度計画を立ててチェックする場所に丸を付けていくわけです。その最初作ったリストに対象箇所として漏れていたことが一つの原因でした。

うちの設計者の中にはそれまでは「ずさんなことをしているからああなるのだ」と言っていたんですが、この状況とこういう図面で、それと毎日、毎日こういうことをやっているのだという話をすると、「もし自分がこの仕事をやっていたら間違っていたかもしれない。怖くなった。」といいます。

これと倫理とは、関係がなさそうに見えるかもしれませんがそうではありません。というのは原子力はたくさんの人々の協同作業であり、会社には仕事のやり方や決まりを決めています。仕事の仕方、ルールには、過去に失敗していることなどをどんどん取り込んで充実させてきているわけです。法律ではないですけども、ルールなわけなのですから、勝手にやめてもらったら困ります。そういうところでミスが起こって不祥事が起きている。こういう大量の仕事は原子力ではごく当たり前の世界で、原子力の技術者はこれを一個一個、丹念に丹念に、1カ所見たら誰か別の人がチェックしてと間違いのないようにと、細心の気を配り仕事をしているのです。

今、原子力はトラブルが多いと言われてはいますがけれども、ほかの業界から比べればはるかに少ない。100あるうちの1つのほころびがあっても大騒ぎされ、原子力は信用できないとかという具合になっているので、一つのほころびもでないように一生懸命取り組んでいます。

そのためにはみんなが担当者の立場、上司の立場、それぞれの立場で決めたルールをきちんと守らなくてはならない。同時に、ルール自身もまた、先ほど班目先生が言われたように、変なことを決めているのであれば速やかに直さなければならない。そういうことで、きっちりとして回していく必要がある。こういうところを今企業は改善しようと取り組んでいます。

最後になりましたけれども、原子力をやっている企業は今倫理に対してはどこも一生懸命やっています。そして同時に、事故の話を知ると皆さん若干脅かされたような気になっているかもしれません。会社でも同じで、失敗の話ばかり聞くとみんな元気がなくなって来ます。ですから、失敗を戒めると同時に元気が出るようにと気を配っています。

今日、皆さんに言いたいことは確かに固有技術はどんどん磨いてほしいのですけれども、さらに二つのことをやってほしいのです。一つは、今、皆さんが原子力をやるのであれば、それが社会の中でどういう意義を持つのかという意識を持ってほしい。例えば、温暖化でも何でもいいですけれども、やはり何かの目的といいますか、意義を自分の中に見つけてほしいというのが、一点です。そうでないと長丁場の原子力の仕事を続けることは苦しいからです。

二つ目は、技術がいくらあっても倫理観が乏しい、あるいは品質保証の感性が低い技術者というのは会社の中では危険です。ですから、やはり信頼を得られるようにバランスの良い技術者を目指してほしいと思います。

それから三つ目は、たとえ悪気はなくても、説明不十分だけであっても倫理違反になることがあります。そういう意味で、独りよがりなやみ行きの、特に反社会的な行動というのはいけないということを認識していただけたらと思います。言い換えれば、原子力学会の倫理規程がきれいごとだと企業も思っていないということです。



○最後にマンガにして描いてみたのですが、技術の専門能力はもちろん大事です。しかし、それに加えて、遵法精神であるとか、説明する能力、品質保証の能力、ほかの技術を横展開する能力といった管理技術も必要です。その両方が必要なのです。学生の時私自身これを十分認識していませんでした。会社に入るとこうした管理面の事柄が結構重くのしかかります。そういう意味で、今日这个机会をとらえて、少しでも認識を改めて

いただけたらと思います。

(作田委員) ありがとうございます。

それではこの研究会が始まってから約1時間たって、こちらからずっとお話をしっ放しですので、ここでいったん参加者の皆さんから、ご質問、またご意見などがありましたら、お受けしたいと思いますが、何かございますでしょうか。

(学生B) 原子力国際専攻の学生Bです。

原子力の今の状況のご説明の中で、海外の事例を勉強なさったというお話が少し出ていましたが、原子力発電が導入されている国で、そしてある程度相対的に不祥事が少ない、あるいは社会的な受容性が高いという意味も含めて信頼性が高いという国があったら、それはどうしてなのかということをお話していただけませんか。

(作田委員) これは班目先生でよろしいですか。原子力発電を導入している海外で、倫理に関するような不祥事が少ない国は、どこでしょうかというのが一点ですね。

(学生B) そのうち、社会的な受容性、国民からある程度信頼されている理由、それはなぜかという理由があったら、教えていただきたいと思います。

(班目委員) すみません、私もあまりよく知りません。これだけ原子力技術者がたたかわれている国は、多分、日本だけだろうと思いますが、海外でも、原子力関係者に対するいろいろなバッシングの音が、ないわけではないのです。ただ、日本の場合は、いろいろ制度とか何か必ずしも現実とマッチしていないというようなこともあったりして、むしろ制度が罪人をつくり出してしまっているというような感じは、あるかもしれません。

(学生B) それは制度が厳しすぎるという意味ですか。

(班目委員) いや、制度が厳しすぎるというよりは、私も少し言いましたけれども、形骸化してしまっていたり、あるいは曖昧すぎるルールとか、そういうものを放置してあるからです。

特に申し上げたいのは、きちんと迷わないような制度になっていけば、倫理的な問題が起こる余地は、すごく少なくできるのです。そこを何となくすべて当人に任せてしまうと、とんでもないことになってしまうのです。先ほど宮越さんからも紹介があったように、何か大問題を起こした人は、やはり自分たちの置かれた環境がそんなことができる環境だったことを、最後にのろってしまうのです。だから、この問題というのは、みんながそうではない制度にちゃんとなっていますよねということを確認しながらやっていくと減らせるはずでして、多分、残念ながら日本は原子力を含めて、すべてがまだまだきちんとした倫理問題を起こさないような制度に行き着いていないのだらうと思っています。これは倫理問題を起こした人の責任ではなくて、日本人全員が考えていかなくてはいけない問題だらうと思っています。

(学生B) ありがとうございます。

(班目委員) すみません、答えになっていないかもしれないですけども。

(作田委員) そのほか何かございますでしょうか。

(学生D) 東京大学の原子力国際専攻の学生Dと申します。

班目先生に一つお聞きしたいのですが、よろしいですか。こういった倫理問題の教育に関して、企業の現場だけでなく、学生の方にも教えることが重要だとおっしゃっていましたが、恐らく、学生の段階で教えた方がいいことと、企業に入社してから教えた方がいいことというのがあると思うのですが。その点、どういう割合でやるといいのでしょうかね。

(班目委員) 今日、実はこの場も実験だと申し上げたように、われわれも手探りです。大体、大学の間に自分の進む道を決めていますので、その辺りで一度やるのが、多分必要であろうと。それから今度は会社に入って何年かたって、特に管理職に就く前ぐらいには絶対に必要だと思いますし、今は役員になる場合には必ずやっていると思います。ですから、あるポイント、ポイントでやるということには、だんだんってはきていますのですけれども、実はそれをどういうふうにやったらいいかということについては、みんなが手探りしているところで、ぜひ、今日もそういう答えを見つけていただければと思います。

(学生D) 何かビジョンや叩き台などは。

(班目委員) いや、なくて、もうこれだけはやってみるしかないというのが正直な答えです。

(学生D) ありがとうございます。

(作田委員) それでは、どうぞ。

(社会人6) 日立GEの社会人6と申します。

初めの班目先生のご紹介の中で、2003年度の改訂版で、倫理という規程をたくさん設けるのですけれども、最後は「チャレンジ精神」の重要さも追記されています。最後に三菱の宮越室長からも話がありましたけれども、やはりこう倫理、倫理とやっていると、どうしても皆さん暗くなっていくということで、肝心の科学技術の発展に精神的な面で大切な、チャレンジ精神だけは損なわないようにという意図で、追記したという理解でよろしいですか。

(班目委員) はい、そのとおりです。やはり、どうしても倫理規程というと、あれをしてはいけない、これもしてはいけないになりがちで、では結局何もしなければいいかということ、それが一番非倫理的ですね。実はこれも倫理委員会ですと懸案事項で、もっとチャレンジ精神をとるのは、今の倫理規程に入っていましたっけ？ ちょっと忘れましたが、その方向ですと検討はしているのですけれども、実はなかなか条文としたときには、うまくその辺が読み取れるものになっていないなというのはわれわれも気にしてまして、これから一生懸命何とかしようとしているところです。

(社会人6) ありがとうございました。

(作田委員) それでは、まだご質問の方もいるかと思うのですが、スケジュールの都合もありますので、次に進みたいと思います。

次は、ケーススタディということなのですが、先に事務的な連絡なのですが、皆さんにお配りしています資料の最後の方に、アンケートがあると思います。この研究会が終わりましたら、これにご記入いただいて、そこの受付に置く場所を用意しておきますので、ぜひご記入のほど、よろしくお願ひしたいと思います。

ケーススタディ

進行役：作田 博 氏（倫理委員・原子力安全システム研究所）

（作田委員） 私がこれから 15 分程度お話をさせていただいて、それからグループに分かれてグ



ループ討議ということになりますので、私の話が終わった後に適宜、休憩は取っていただくというような形にして、次に進めていきたいと思ひます。

当初のプログラムの予定では、特に前段の説明というのは入れていなかったのですが、いきなりケーススタディというのも思ひだったので、少しモラル問題の概説をお話してからグループ討議に入らせていただひて、皆さんからご発表いただひて質疑応答、その後で倫理委員からの

講評、最後はまとめという形で進めていきたいと思ひております。

（以下スライド併用）

○ これも一つのマンガなのですけれども、皆さんというか、われわれはこの個人であるのですが、学生さんにしても社会人にしても、一人で、単独で生きているわけではなく、必ずある環境の中に生きているわけで、特に会社ですと職場の風土や上司の指示、あるいは法律、ルール、会社の規定や学校の規定など、いろいろなものに縛られたり制約を受けたりしているわけです。そういった環境の中で、日々皆さんは何らかの判断をして行動されている。そのときには多分、皆さんの倫理観でもって判断をされている。これは多分、10 人いれば 10 人も違うものだと思います。ですから、全く同じ環境にいても、全く同じルール下に置かれても、みんな同じことをするかといったら決してそうではないと思ひます。

そこで、ここでは個人の立場ということで、プロとしての立場と、組織の一員としての立場と、社会の一員としての立場ということを少し説明していきたいと思ひます。

○ まず、「技術者倫理」というテキストを作ったので「技術者」という言葉を使っているのですが、当然、技術者でなくても事務系の方でもプロはいるわけですから、ここは「プロフェッショナル」というように読み替えていただひた方がいいかと思ひます。専門家ですね。

多分、ここにおられる方は、原子力に関する専門家と言ってもいいと思ひますけれども、皆さん方は専門家である。専門家というのは、専門性を基盤として、社会のシステムに大きな影響を及ぼし得る仕事を、ある範囲の裁量・自律性を与えられて行っているのですよということになります。学生さんの立場だと、少し違うところが出てくるかも知れませんが、社会に出て会社に勤めていると、こういうことがいえるかと思ひます。

専門家というのは、社会の方、一般の方々と目に見えない社会契約を結んでいて、専門家はモラルを遵守する責任があるのだよということ、暗に契約しています。一般の方は、細かい原子力の技術のことは分かりません。建築の分野にしても、設計の図面を引いたり、強度計算がどうのなどと一般の方は分からないけれども、それはその専門の方を信頼して任せているわけです。ですから、専門家は社会からの信頼に応える責務があります。

○では、プロはどういう姿勢で行動しないといけないかというと、簡単に言ってしまうと真実に忠実であるということ、それからもう一点がアカウンタビリティ、説明責任を果たす。これも今までの委員のお話の中にも出てきたと思うのですが、人に対して分かりやすく自分の行った判断や行動を説明することが求められているわけです。

○今度は、「組織の一員として」。今日お越しの社会人の方は、当然、会社に属しておられるし、学生さんもある意味、東京大学という組織体に所属をされているわけです。決して一人単独で何か研究をしたり、仕事をしているということではない。

そのときによくある落とし穴として、一般的に会社員は個人よりも組織を優先させてしまう体質がある。よく不祥事を起こしたときの言い訳で、「これは自分のためではなくて、会社のためにやったのです」というのがあります。自分のためだったらしないけれども会社のためだったら、何か倫理に触れるようなことでもしてしまうような傾向があって、組織への過剰な同調が見られる。

あと、集団で行動していると、集団思考。英語で言うと groupthinking ですか、集団浅慮に陥りやすい。グループで議論をしていると、誰か別の人がかっちり考えてくれるから、自分は手を抜いてもいいのだとか、グループの中に声の大きな人がいたら、その人に従っておけば間違いのないやと思って、自分があまり考えなくなるということです。

それから、大きな会社ですと、一つの方針を決定するのにかなりの箇所の合議をもらって、そしてこうしようという決裁になるのですが、そうしたときにたくさんの人の合議、決裁をもらうということは、きっちりと役割分担ができていればいいのですけれども、自分のところに書類が回ってきたときに、何か知らないけれどパラパラとめくって「問題ないな」と判を押していると、後で問題があったときに「あなたは、この書類のどこを見て判を押したのですか」ということを問われます。従って、役割分担や責任は明確にしておかないといけない。でも、大きな会社になるほど、ここがあやふやになることがあります。

○組織の話で、少し脱線するかもしれませんが、これは一般的な会社の組織構成員の構成図と組織の体制です。大体このように、こちらは上は社長から下は担当者まで、こちらは本社があって支社があって、営業所、工場があるということになります。一般的には業務指示は上から降りてくるのですが、そのときに過度な権威勾配のようなものがあると、指示はそのまま受け入れてしまって、自分は「でもこのやり方はあまり良くないな」とか、「ちょっとおかしいのではないかな」と思っても、なかなか違ったことが言えない。

20年ぐらい前ですか、テネリフェ空港で飛行機と飛行機が空港の滑走路上で衝突して、数百人の方が亡くなったということがあったのですが、そのときもコックピットの中で機関士が機長に対して、「前にパンナム機がまだいるかも分かりませんよ」ということをサジェスションしているのですが、機長が「いるはずがない」と一言言って、それ以降、機関士は何も言わなくなったというのがあるわけです。そこには過度な権威勾配があって、ものが言えなくなる。こういう状態があると、倫理的には悪い土壌があると言わざるを得ません。

また、組織体制の方で言うと、実際に物をつくったり仕事をしているのは、大体下位機関、営業所とか工場で、仕事のやり方を変えたいという改善活動のようなものは大体ボトムアップでされるのですが、このときにも、例えば風通しの悪い職場だったら、なかなかいい意見が上に伝わっ

て実行されない。そうすると下の方にはどんどん不満がたまってしまうという悪い方向に行くわけです。

○ここでまた脱線ついでのなのですが、ミルグラムという方がアメリカで実験をしました。簡単にご説明しますと、先生役と生徒役の方がおられて、生徒が単語の勉強をしているのですが、間違えたら先生は罰を与えるために電圧を与えるということを強要というか、実験者から言われています。

○生徒の方は実験者と組んでいるので、さくらなのですが、あらかじめわざと間違えるのです。そうすると、先生役の被験者の方は、間違えるたびに15Vずつ電圧を上げていく。どこまで上げるかという実験をしたのです。実際には線がつながってなくて、生徒に電圧が加わることはないのですが、生徒は演技しますから、「痛い」とか「うっ」とかうめくということをするわけです。

○そうすると結論から言いますと、150Vまでかけた人が実際に被験者40人の先生役がいたのですが、88%の人が150Vまで上げて、300Vが72%、375Vが64%、450Vが62.5%。450Vを6割の方が加えているわけです。実際には加えていませんけれども、先生は450Vというのを承知の上で加えているのです。普通はこんなこと考えないですよ。皆さんも450Vを誰か他人にかけるなんていうことは到底しないと思います。

ところが、ある環境下に置かれてしまうと、こういうことをしてしまう。多分、この先生として採用された方々は、エール大学のお偉い先生からこういうことをやってくれ、その代わり謝礼は払うからということで行っているのです。多分、その仕事を忠実に守ろうとした、どちらかというともじめな方だったのだらうと思います。言われたことはやはりやらないといけない。だから、そういうある特殊な環境に置かれると、人は自分の利害に無関係であっても、他人の指示・命令に対し無批判に服従して、人に危害を及ぼしかねないことをしてしまうのだと、こういうことを頭のどこかに置いておく必要があるかと思えます。

ですから、ルールに書いてあるから絶対にルールに反することはしませんとか、自分はこんなこと絶対あり得ないし、しないと思っけていても、ある環境下に置かれてしまったら、どうなるかわからない方向に行くかもしれないということは頭の中に置いておいていただいて、そして、そういうことにならないために、今回のようなケーススタディがあると理解していただければと思います。

○次に「社会の一員として」ということで、これはある書籍を読んでそのまま持ってきてしまったのですが、日本人の行動・思考に見る文化特性ということで、日本人は一般的に公のルールをあまり守らない傾向があるとか、状況受容主義があるといわれています。ここでの状況受容主義とは何かというと、自分に与えられた環境、必ずある環境の中で仕事なり研究なりをするわけですが、たとえその環境に悪いところがあっても、それを直さずに、この悪い環境の中で自分が努力して、できるだけいい仕事をしようとしてしまう。

だから、非常に美德なのです。どんなに悪い環境に置かれても、自分の仕事を全うしようというか、工夫してやろうということで、いいことなのだけれども、環境の方を変えにいかない。本当は悪い環境が周りにあったときにはそれを変えるべきなのだけれども、それは置いておいて、

自分のできる範囲でやるという、状況受容主義です。

それから、真理・真実なのですけれども、これは例えば何かトラブルがあって、根本原因分析などをどんどんやって突き詰めていくと、どうもそれは企業のトップに原因があるなというようなことが分かってきた。そして、これは同じ会社の人間が分析するわけですから、企業のトップに責任を求めるのはちょっとはばかられるなと思うと、途中で分析を切ってしまうと、環境要因とかどこかの悪さにしてしまう。本当の真実が見えて困る人が出てきたら、それをかばうがためにいい落としどころで原因をとどめておくというような傾向があるということを行っているわけです。

ですから、人間というのはなかなか、理想はあるのだけれど、ある特殊な環境に置かれると、理想ではないような判断や行動を取ってしまうことがあるということだけ、覚えておいていただければと思います。

○ということで、ここからグループ討議を始めたいと思います。今回、予定されている方が全員参加されていて、24名参加いただいています。これを後でまた説明しますが、五つのグループに分かれて議論をしていただきたいと思っております。

これがグループ分けの表なのですが、皆さんのお手元にはお配りできていないので、前のスライドを見て、自分は何班なのかを確認してください。1班から5班まであって、各班には3人ずつ学生さんに入っています。ただ、5班だけは、先ほど「実験」という言葉も出ていましたが、学生さんだけで構成しています。一般の社会人の方はここにはおりません。一般の方、社会人の方は、それぞれここに名前を書いていますので、ご自分の班名を覚えておいてください。

あと、一番右に倫理委員ということで、私どもの委員が一人ずつ付きます。これはチェックするという意味でも何でもなくて、皆さんがどのような討議をしたかというのを、報告書にまとめるために要点をメモするという意味で、それぞれ各班に一人ないし二人付きます。一番最後に倫理委員からの講評というのがあったと思うのですが、それはここに付いてもらった委員の方から講評というか、このグループの特徴はこういう感じでしたというお話をしてもらおうかと思っております。

ここで書き忘れてしまったことがあります。今回は事例を二つ用意しています。お手元の資料にも載せているのですが、事例1と事例9、二つの事例を用意しています。皆さんのお手元にあるこの本にはございます。その振り分けをこの表に書くのを忘れてしまったので、今からご説明します。

1班と2班は事例1。3班と4班は事例9。5班、学生さんだけのグループは事例1。すみません、本当は書けば間違いがなかったのですが忘れてしまったので。もう一度言います。1班、2班の方は事例の1。3班、4班の方は事例の9、5班の方は事例の1を、それぞれ対象に検討していただきたいと思います。

○ここに事例を載せているので、後で私がさらっと読みます。ほかの班の方も他の班の発表しているときの質疑応答に加わっていただくためには、ほかの事例がどんなことかというのをある程度頭に入れておいていただきたいので、後でこれを私の方で一通りさらっと読ませていただきます。

○ 皆さんにまとめていただきたいのはこれです。事例1と事例9、それぞれにある問題があります。「この事例の中で問題と思われるのは、誰のどのような判断や行為ですか」というのをまずリストアップしていただきます。問題があるのは1人ではないかも知りません。2人かも知りません。3人かも知りません。

2番目は「この事例の問題発生に影響を与えた環境要因は何ですか」。ここの言葉、「環境要因」の定義なのですけれども、ここでは当事者では制御できないような、あらかじめ設定されたような要因。例えば景気が下降しているとか、事例の中に出てくる登場人物は景気を上向きにしたりはできないわけですから、そういう与えられている前提条件と考えていただいてもいいのですが、当事者自身では制御できない要因にはどんなものがありましたかという、これもリストアップしていただきます。

1番目で問題が明らかになっているので、この問題を起こさないためにはどのような対策を今後取っていけばいいのかという再発防止対策も皆さんの方で検討していただいて、発表をお願いしたいと思います。この再発防止対策も別に一つに絞る必要はないので、複数あれば複数書いていただいて結構です。ですから、課題はこの三つです。

○ 事例1と事例9をさらっと流して読んでみます。多分、グループに分かれていただいたら、もう一度事例の読み合わせをしていただく必要があるかも知りませんが、さらっと早口で行きます。

まず事例1、「ライン洗浄の創意工夫」というタイトルが付いています。これはどんな内容かと言いますと、「A製作所B工場は、原子力関連施設に設備を納入している大手の企業である。そこに勤務する佐々木さんは勤続25年の大ベテラン。生涯一工員を自称し、出世には無欲だが、常に職場のことを第一に考えて行動しており、工場長の信頼も厚い。

佐々木さんがB工場で重宝されるのは、機械操作の熟達ぶりもさることながら、非常に手先が器用でちょっとした機械の故障などは自分で修理してしまう上、何らかの改良を加えて効率化につなげたり、補助的なグッズを考案して作業員の便宜を図ったりする点にある。『創意工夫の人』と呼ばれるゆえんである。

B工場の業績そのものは悪くはないのだが、ここ数年は新規採用を控え、人員が減りつつある。折からの不況で会社全体が経費節減を余儀なくされているからだ、オートメーション化が進んでいるとはいえ、まだまだ人手を必要とする場面も多い。その一つが製造ラインの洗浄だ。毎日の作業終了後に分解して手洗いし、また組み立てるのが原則。そのため繁忙期には定時を過ぎても機械を動かして、一日の予定分を製造した後、全員がさらに残業し、手間をかけて洗浄を行う毎日が続く」。

○ 「若手社員C『こんなに居残りばかりだと、こちらは残業代をもらえるからいいけど、会社は損なんじゃないかな。人を増やした方がきっと特だよ』

若手の中にはこんな感想を嘆くものもいる。そんなときにも佐々木さんは、『まあ、会社には会社の都合というものがあるのさ』。こう言って淡々と作業を続けている。

ところが経営がいよいよ逼迫したのか、残業のシステムが見直されることになった。すなわち、定時を過ぎると、機械を動かしている間だけ残業と見なされ、洗浄するために残っていても手当は支給されなくなるというのである。当然、社員の間では不満の声が渦巻いた」。

○「おれ、会社辞めようかな」「今辞めても転職先なんて見つからないよ」「こうなれば手を抜くしかないな」。

○「間に入った工場長は苦慮した末、窮余の策を打ち出してきた。

工場長『当面ラインの洗浄は3日に1度だけということにしよう。その分の残業代は支払われ
ないが、みんな我慢してくれ。なるべく早いうちにラインの効率化を図って、就業時間内に洗浄
まで済ませられるように考えてみるから』。

すると、そのときまで黙って聞いていた佐々木さんがおもむろに口を開いた。

佐々木さん『工場長、お言葉を返すようですが、原則的には毎日洗わなければいけないものを
3日に1度にするというのは無謀ではないでしょうか。ラインの効率化についても考えてみます
が、洗浄方法についてはちょっと試したいことがあるんです』。

『創意工夫の人』が動きだしたと、みんなは期待に目を輝かせた。

○「数日間、佐々木さんはみんなが退社した後も残って、何やら試行錯誤を繰り返していた。も
ちろん残業代は支払われませんが、佐々木さんに限って言えば、そんなことは日常茶飯事で、その
サービス精神に工場長以下全員が甘えてきた節は多々ある」。

○「ある日の終業時、機械を止めてこれから洗浄を行おうという段になって佐々木さんが切り出
した。

『自動で洗浄できないものかとやってみたんです。ラインの圧力を強くするとうまくいくこと
が分かったので、見てください』。

そう言って洗浄液を機械の口に流し込み、ボタンを押す。強い圧力によって液が機械の中を駆
け巡り、あっという間に吐き出されてきた。洗えたかどうかと分解してみると、かなり隅々まで
きれいになっている。

これはいい、今まで時間をかけて洗っていたのがうそみたいだと、皆口々に佐々木さんを褒め
そやす。何回に一度は手洗いしなければいけないが、普段の洗浄はこれでいこうということに決
まった。もちろん誰にも、会社に報告しようという気は起こらない。

○「実際に採用してみると、佐々木さんの考案した方法で、作業に何の支障も起こらないことが
分かった。そうすると人間は怠惰なもので、初めは工場長の提案どおりに3日に1回分解してい
たものが、1週間に1回になり、そのうち1カ月に1回やればいい方だという程度になってしまっ
た。正当な残業代が支払われなくなったという不満が、そのルーズさに拍車をかけていたのは言
うまでもない」。

○「そんな中、ラインで小規模な発火事故が起こってしまった。洗浄しきれなかった石油成分が
機械の中にたまっていたのだ。あわや大惨事という事態に居合わせた者は肝を冷やし、自動洗浄
を提案した佐々木さんが責任を感じて辞職を言い出したり、皆で説得して辞意を撤回させたりと
いう騒ぎになった。

その後、また元通りに毎日手作業で洗浄する代わりに、会社に対して残業システムの再見直し

や人員増を働き掛けていこうということで、B工場は一致団結した」という事例です。ここにどんな問題があったのかということ、後でまた皆さんに考えていただきたいと思います。

○事例9、「説明不足が招いたトラブル」ということで、これはプラントではなくて育毛剤の話なのですが、これも流します。

「全国にチェーン展開し、業界でもかなりのシェアを誇るA育毛サロン。きめの細かいカウンセリングや定評のある技術力で顧客数を伸ばしてきたが、最近ではヘアケア用品や化粧品などの独自開発にも力を入れている。

同社の最新の自信作が、抜群の効果をうたった養毛剤。まずサロンの顧客に購入してもらい、評判を高めた上で市販商品として発売しようと、販促活動に力を注いでいる。それもカウンセラーが顧客に商品を勧めるといった通り一遍の宣伝ではなく、本社から腕利きの営業マンを全国のサロンに派遣して個々の顧客にじかに対応させるといった熱の入れようだ」。

○「関東地方にある有力サロンの一つ、S支店でも、本社営業部で一、二の成績を争う井上マネージャーを迎えて、商品説明会を行うことになった。事前アンケートで興味を示した顧客をできるだけ多く集め、井上マネージャー独特の、時には強引とも呼ばれる話術を駆使して商品の魅力を語るというものだ。S支店のチーフカウンセラー松本さんも、勉強のため同席することになっている。

説明会に先立って行った打ち合わせの席で宣伝トークのシナリオに目を通していた松本さんはあることに気が付いた。今回開発された養毛剤は効果が大きい分、使用者の頭皮の状態や体質などに合わせて使用量や使用方法を細かく調整しなければならないのだが、シナリオではそれに関する記述がない。アドリブで盛り込むつもりなのかという松本さんの質問に対して、井上マネージャーの答えはこうだった」。

○「『言う必要がないと思ってあえて書いてないんです』『どうしてですか』『だって、まだ紹介の段階で、そんな面倒くさいこと言ったら、買い手がつくわけがないじゃないですか。他の支店でも説明に盛り込んでいません。それでどんどん売れているんです。むしろそういった、説明会ではカバーし切れない部分を補うのがカウンセラーの役割でしょう』『でも、これは施術の中に取り入れるものではなくて、オプションとしてお客さまの自由意思で購入してもらおうものです。こちらの役割というのでしたら、そのためのカウンセリングを行わないといけません、本社からは何も聞いていませんよ』『それじゃ、パンフレットに説明がありますから、それで個人的に調整してもらえばいいんじゃないですか』」。

○「そう言われて松本さんはパンフレットを隅々まで読んでみたが、最後の部分に小さな文字で『体質などにより使用量を調整する必要があります』程度のただし書きが申し訳程度に付け加えられているだけである。

松本さん『これは不親切ですよ。せめて体質と使用量の関係を示した表ぐらいは付けておくべきじゃないですか』。

井上マネージャー『中途半端な表などを付けてはかえって誤解が生じると思いますよ。それより、購入者の質問にカウンセラーや施術者が対応できるようにしておいた方がいい。本社に進言

しますよ』。

それでは支店や対応する人間によってばらつきが出てしまうのではないかと思ったが、説明会の時間が迫ってきており、松本さんはそれ以上反論することができなかった。会そのものは井上マネージャーの巧みな弁舌によって大いに沸き、終了直後に出席者のほとんど全員が購入を希望した」。

○「この調子で、全国津々浦々で説明会が行われ、商品は売れに売れたが、松本さんの危惧したとおりの使用方法についてのフォローは万全とは言い難かった。その結果、大量に使用しすぎて副作用が出たとのクレームが相次ぎ、改善するまで市販商品化は見送られることになった」というのが事例9、二つ目の内容です。この事例の中にどんな問題があるのか、またどういう対策を取ればいいのかということの後で議論いただいて、発表をお願いしたいと思います。

これから五つのグループに分かれていただくのですが、取りあえず場所はこの部屋しかありませんので、この中で机をくっつけていただいて、5人程度が議論できるような態勢に作っていただきたいと思います。この辺が1班。その後ろが2班。この辺が3班。その後ろが4班。5班は一番奥の列の後ろの後半ぐらいにしたいと思います。グループに分かれたら、後で発表していただかないといけないので、発表者やタイムキーパー、あと、模造紙に討議結果をマジックで書いていただかないといけないので書記係など、必要な役割を決めていただいて進めていただければと思います。

取りあえずの時間を、予定よりも遅れているのですが、4時ちょうどまでに書き上げるように努力していただけますでしょうか。また様子を見て、もう少し時間が要するというのであれば、そこはまた調整したいと思います。

<グループ討議> 1班 (テープ録音より)

グループ討議については、代表として1班の状況を紹介する。

(杉本委員) 最初に役割分担を決めなければいけないのですが、リーダーとか。

(学生 I) 誰か字のきれいな方。

(杉本委員) これを書く人。作田さん、役割分担をもう一度ちょっと確認したいのですが、これを書く人と他には？

(作田委員) 書く人と発表する人、タイムキーパーというか時間を気にする人と、まとめ役ぐらいですかね。

(杉本委員) 発表者以外にまとめ役ですね。その4人を決めましょう。

(学生 A) 発表者とまとめ役は一緒じゃないですか。

(作田委員) それは一緒でもいいですよ。任せます。

(杉本委員) 発表とまとめは大事だから、二人、主とサブを決めたらいいかもしれませんね。

(学生 A) 書記とまとめとタイムキーパー。

(杉本委員) では、まとめ役をやりたい人、手を挙げて下さい。ボランティアでいませんか。学生さんにやってもらおうかな。全部で4人もいるから。勉強になりますしね。

(学生 A) じゃあ、僕がやります。学生 A と申します。博士課程3年で、多分、学生の中で一番年上だと思います。よろしくお願いします。

(学生 I) お忙しい中、大変ですね。

(学生 A) いえいえ。

(杉本委員) では、サブで誰か。一般の人が二人いるから、一般の人がサブで入って。どなたか。

(社会人 5) では、私が入ります。

(杉本委員) では、社会人 5 さん。あと、模造紙に書く人、ボランティアでどうでしょうか。紙は大きいから二人でやったら。学生 I さんと学生 E さん。ではタイムキーパーを社会人 1 さんということをお願いします。

私はあまりしゃべらない方がいいということなので、もうしゃべりませんので。私は原子力機構の杉本です。宜しくをお願いします。

(社会人 1) それでは4時までということですので、45分しかありません。もう一度読み合わせをしますか。

(学生 A) もういいのではないですか。

(社会人 1) いいですか。

課題が3点あって、1点目は誰のどのような判断や行為が問題なのかという点。2点目が環境要因。3点目が再発防止対策ということですので、まず、主要な原因を、誰のどのような判断や行為が問題なのかという点について出し合うということ。

(学生 E) まず、登場人物を全部出しましょう。

(社会人 1) まず工場長、それから佐々木さん。あとはその他ですね。



(学生 E) 社員 C D E F。

(学生 A) あとは会社の本社が上にある。判断する順番、先ほど権威勾配とありましたけれど、多分一番上に会社があって、その下に工場長があって、その下ということで、会社が一番上に来る。

(社会人 1) そうですね。トップは社長ですか。トップマネジメント。

(学生 A) 工場長の上に会社の判断というか、意思があると思いますので。

(社会人 1) 社長または会社の組織か。

(学生 A) そうですね、会社の組織という。

(社会人 1) 組織の、例えば品質保証組織がちゃんとしていたかとか、そういう問題も背景としてはあるでしょうね。

(学生 A) まずはこのようになった流れからまとめると、大本の原因は残業代が支払われなくなったということで、元の本当の原因は一応会社にあるということだと思えるのですけれども。本社からまず始まったということ。

(社会人 1) 原因というか、それは背景要因ですね。背景要因が不況で、残業代がサービス残業になってしまったというのが背景要因ですよ。

(杉本委員) どうして不況が背景要因と分かるのですか。

(学生 I) 「不況」と書いてあります。

(社会人 1) 「折からの不況で」と。

(学生 A) ここで残業代を支払わないと判断した、支払うことをやめたのは、判断は誰がしたのですか。

(学生 I) 工場長ではないですか。

(社会人 1) これは会社でしょう。

(学生 A) 会社が経費削減を余儀なくされている。

(学生 I) 漫画の方を見ると工場長が。

(学生 A) でも、残業システムが見直されることになったということで。

(社会人 5) 残業システムが見直されるようになったというのは本社の指示で、それに工場長が従ったと。

(学生 A) ここでは具体的にどうしろというのは、何らかの方法で残業代を削減しろというような命令か何かが、工場長に行ったのかなと推測されるのですけれども。どうなのですか。でもこれは具体的に書いてあるかな。洗浄のところ。

(学生 E) 多分 18 ページの一番下のところで、定時を過ぎるとどういうシステムにするかということが決まっているので、取りあえず工場長はそのお達しを受けたという形。

(学生 A) 工場長が受けたということで。

(学生 E) 工場長はそれをみんなに伝えた。そういう解釈。

(学生 A) まず、この段階での問題点。背景に不況があって、残業システムが見直しになった、このフェーズ 1 のような感じだと思うのですけど。フェーズ 1 で問題点を洗い出して、誰の判断が問題だったかというのを 1 回出してみたいと思うのですけど。

(社会人 5) 一般企業ではあり得るのかもしれないけれど、サービス残業を強要するということが、労働基準法が何かに違反してしまいますよね。

(学生 A) はい。

(社会人 1) サービス残業だから、実際に働かざるを得ないにもかかわらず残業代を支払わないという、法にも違反しているんだ、多分。その行為を、残業システムの見直しとして本社が指示したという行為ですよ。そこがまず問題。

(学生 A) では、まず1だと、背景がサービス残業で、サービス残業の強要を労働基準法という法を無視して会社がやったことが問題。あと、ここで浮かんでくるのが権威勾配というものだと思うのですが、このサービス残業を強要されたときに、結局、工場長を含め、それ以下の人は従うしかできなかったというようなことではないですか。

(学生 I) 最後「当然、社員の間では不満の声が渦巻いた」、これを渦巻くだけでなく、上に持っていくという努力が足りなかったのではないですか。

(学生 A) 持っていけない権威勾配もあった。

(社会人 5) 最後になって、爆発事故が起こって初めて上に上げたという。その前に検討してなかった。

(学生 E) その前にもう渦巻いているものを上に上げようという。

(学生 A) インタラクティブな意見が出てこない。

では、取りあえずフェーズ1で、問題点の解決はまた後で置いておいて。次にフェーズ2でいよいよ残業代が出なくなりましたとなったときに、工場長の判断で、最初に三日に一度だけにしようということになりまして、そこから佐々木さんが「それではまずい」ということで工夫をして、何かしようと始めて、それで・・・。

(社会人 1) 社員の中にも手を抜くしかないという。倫理に反しているよね。

(学生 I) これはFさんが駄目だと思います。

(社会人 1) うん。Fさんが「やはり手を抜くしかない」ということで倫理に反しているし、間に入って工場長は苦慮した結果、それもやむを得ないとなってしまっ。

(学生 A) まずフェーズ2は、新残業システムが適用されて、それで佐々木さんが新たなテーマを変更する前の段階での問題点を出すと・・・。

(学生 I) サービス残業でもいいからちゃんとやることはやろうとせずに、手を抜こうとFさんが言ってしまったということが、まずあるかなと。

(社会人 5) フェーズ1に戻ってしまうのだけれど、この工場が佐々木さん一人に頼り切っていて、みんなで話し合いを持って改善していこうというのが、この中から全然見られないのですよね。

(学生 A) まさにそうですね。一人できる人がいるとその人に甘えるというのは、日本人の心理としてあるみたいなことが書いてありましたね。

(社会人 5) そう言えば出ていましたね。

(学生 A) それの一つかなとは思いますが。

(学生 I) そこは2番でも変えられない体質がもともとあったのだと思いますね。佐々木さんに頼り切りという。

(社会人 5) そうですね、2番でも変わっていないですね。

(学生 A) では2番で、佐々木さんに頼りっぱなしですね。お任せというような。要はその後、社員が全員受動的に動いているという。創意工夫をして何かしようとかと、社員の中で改善策を考える人は、佐々木さん以外はいなかったということですね。

(社会人 5) そういう改善グループをつくるとか、みんなで考えるとか、そういう組織づくり

が全然できていない。だから、佐々木さんの改善案に対して、誰のチェックも入ってこない。

(学生 A) それでフェーズ2で新残業が適用されて、次に佐々木さんが工夫をすることになるのですけれども、まず工夫になるきっかけとなったのは、工場長が「これではまずいから3日に1度だけということにしよう」となったところから工夫になると思うので、そこから、工夫するところからフェーズ3にしようと思うのですけれども。まず、工場長の提案。

(社会人 5) 工場長の提案として、3日に1度の根拠がないですね。

(学生 A) そうですね。科学的根拠みたいなものがないですね。要は、現場に疎い人だったのかもしれないですね。

(社会人 5) それについては佐々木さんが注意を与えているから、このところはうまくいったのかなと思いますよね。

(学生 A) はい。

(社会人 1) 工場長の提案は、原則毎日洗わなければならないというルールがあったにもかかわらず、ルール違反をただけで、この時点では改善をしていないわけね。

(社会人 5) そうですね、提案ですね。

(社会人 1) だから、明らかなルール違反。

(学生 A) その前の段階で、毎日洗浄しなければいけないという、そこにも科学的根拠みたいなものを示していないということがあったのかも。

(学生 I) 形骸化したルール。可能性は高いですね。

(学生 A) それで、社員がなぜ毎日洗浄しないといけないかという理由が本当に分かっていない。ここに油がたまって壊れるとか、そういうことが分かってないから、こういう発想が生まれてしまうのではないかと思うのですけれども。

(社会人 5) 普通は、機械が入ると、毎日やるか3日に1回やるかというのは、納入メーカーのマニュアルとか何かに書いてあるものなのですね。多分、一番最初はそれとおりにやって、毎日というルールが作られたと思うのですね。思うだけですけれども。

(学生 A) 毎日やるという根拠、毎日やらなかったらこんな事故が起こりますよというような、例えばこういう危険がありますというような、何か、そういうものは取りあえず、この文章の中には出てきませんね。そして多分、工場長以下社員の意識として何か起こるといのがなかったか、薄かったか。

(社会人 1) 毎日洗浄する必要がある、技術的に明確になっていなかった。技術的にね。技術的に明確になっていれば、いないから、こう・・・。

(学生 A) まずそうだと思うのですよね。僕がこれを読んで、そこが一番引っ掛かったところです。

(社会人 1) ルールを作る前の技術的な必要性？ ルールはあったかもしれないけれど、技術的な必要性が必ずしも明確になっていなかった。

(社会人 5) でも、そこは毎日1回という原則を作っておかないと話が進まなくなってしまうのではないか(笑)。毎日1回というのがルールとしてあったのだけれども、それを変えたというふうにもっていかないと。

(学生 A) だからその毎日1回というのは、ルールを作る段階で技術的根拠を示す必要があるということですか。

(社会人 1) 技術的な必要性が明確になっていれば、仮にこうなっても3日に1回にはならな

かったのだよ。

(社会人 5) 言い出さなかったということ？

(社会人 1) うん。それがやはり、技術的な必要性が不明確で、単なるルールのためのルールになっていたから、まあ、1日1回やるのが3日に一遍でいいんじゃないということになったのでしょう。

(学生 A) はい、それで。

(学生 I) 佐々木さんが改善をして、分解しなくてもかなり。

(学生 A) すみません、ここに行く前に、工場長がこの提案をした背景には、社員が手を抜いたりとか、辞めるとか、会社として負の方向に行くことを、何らかで解決しようとしたということだと思うのですけれども。

(社会人 5) 「間に入った」と書いてあるので、本社と職員の間にあって、改善案を出したのでしょうね。3日に1回だけでもその分の残業代は払うと。

(学生 A) はい。だから、工場長に影響を与えた環境要因としては、社員の・・・。

(社会人 5) 社員のモラルの維持と、あと本社との・・・。お金ですか。それを比べる。

(学生 A) はい。何かいい落としどころみたいなものを探したという感じですよ。背景として、落としどころを探したという。

次に、どこからフェーズ4にしますか。フェーズ4は・・・。

(学生 I) 佐々木さんが改善をしたけれども、それに甘えてしまって、分解作業が3日に1度がだんだん、1週間、1カ月となって惰性になってきたということですか。

(社会人 1) 最初に、毎日やっていたやつを3日に一遍にして、それであと自動洗浄にして、やり方を変えたことについて、洗浄方法を変えたことについて、ちゃんと品証の方に連絡して、こういうように変えましたと報告していなかった。

(学生 A) 報告義務。

(社会人 1) 会社としての、組織としてのチェックを受けていなかった。

(学生 A) では、フェーズ4は、自動洗浄をして問題が起こる直前までということ。

(社会人 1) 直前までですよ。だから自動洗浄というやり方の変更について、品質保証上のチェックがかからなかった。それでいいのかどうなのかというチェックがかからなかった。それは一つは、上に上げなかったという、工場長も含めて、変更したことについて上に上げなかったということが一番まずいのではないですか。

(学生 A) はい。

(学生 E) 関連して、「かなり隅々まできれいになっている」というこの微妙なところ(笑)。

(学生 A) 「かなり」。ここも技術的根拠というので・・・。ここはちょっと難しいと思うのですよ。

(社会人 1) 多分、組み合わせなのだと思うのです。自動洗浄と分解点検を、自動洗浄だったら、今まで毎日分解から自動洗浄をやるのであれば、例えば3日に一遍やるのであれば、技術的には残ってなくてよかったのかもしれないけれど、これは3日に一遍からどんどん、1週間に一遍とか、頻度を延ばしていったわけでしょう。

(社会人 5) これは延ばしていてもいいのだけれども、それは4日延ばしたらどうなる、5日延ばしたらどうなるということを1回1回チェックして、技術的に検証をして、それでルール化しないと駄目なのです。それをずるずると何の検証もなしに取りあえず延ばしてしまえば、機

械は壊れますよ。

(学生 A) 本当に3日に1度は問題なかったのでしょうか。それで1週間に1度も問題がなかったと、それで放っておいて、自動洗浄は完ペキなんだということになってしまったのかもしれないですが、どうなのですかね。

(学生 I) そこは最後に火災になって、これは駄目でしたということ。火事で検証になってしまった。

(社会人 1) だから、トラブルで検証されたわけね。1週間に一遍では駄目だということが。発火事故が起こって、その方向では適切ではないと分かったのでしょうか？

(社会人 5) ルーズになるというのは、明確にルール化されていないのではないのですか。マニュアル化されているとか、要領書になっていないとか。

(社会人 1) ただ、いわゆる慣行も法は法だからね。慣行で原則的に毎日やることになっていったというのであれば、やはり基本的には暗黙のルールだったわけでしょう。ただ、それは暗黙のルールであって、先ほどから言っているように、技術的な必要性が明確になっていたわけではなかったのでしょうか。だからこそ、少しずつ、少しずつ、適当に変えていってしまった。

(社会人 5) でも、そこはちゃんとマニュアルを作って、マニュアル化して、管理していかないといけないところなのですよ、本来なら。

(社会人 1) そうだと思うね。

(学生 A) ここでまとめると、まず、この段階で変更についての報告がなかったことが問題ですね。あと検証が不十分、技術的必要性というものが明確ではなかった。ここでもそうですよね。それと・・・。

(社会人 5) 佐々木さんがいるのに、なぜこのルーズさに拍車をかけていってしまったのか。

(学生 A) ああそうだ。ここで、自動洗浄を取り入れたときに、一応システムを変えたわけですね。システムとして新たなルールを定義しなかったということが、また問題だと思います。ここで3日に1度にするというのであったら、明確に3日に1度というルールをちゃんと決めればよかったのですけれど。

(社会人 5) さっき言っていたマニュアル化というのはそういうことですね。

(学生 A) そうですね。そのマニュアル化。

(学生 I) やっておけば事故は起こってなかった。

(社会人 1) 全体として、こういう作業の品質を保証するための品質保証制度があって、その下に、例えば今言ったような手引とか取扱要領みたいなのが要領とされている、そういう仕組みにはなっていないわけですね。そういう仕組みがあれば、それを改訂するための検討委員会にかけて、普通の会社であれば、その要領を変えるためには技術的な検討委員会にかけて、それが妥当かどうか審議して、それで「よし」となって初めて、委員会の了解の下に、部長なら部長、所長なら所長の承認の下に要領が変わるという品証の仕組みがあるわけでしょう。だけど、全然そういう品質保証上の仕組みが、この会社にはない。少なくともラインの洗浄に関しては品証がかかっていないということですよ。

(社会人 5) この文面がすべて、もう佐々木さんに頼り切ってしまうっていて、工場長は佐々木さん任せ。佐々木さんの言うことを聞いていれば壊れないだろうという思い込みがあって、ずるずる延びていってしまったと、思うしかないのですけれどもね。

(学生 A) 品質保証とかに持っていくにも、まず背景にあるのは不況で残業代が出ないという

ことで、またこの品質保証とかそういうことをまとめるにも、残業して結果をまとめてとか、新たな書類を作ったりとか、そういうこともあって、まずここで残業代がなくなったその時点で多分社員のモチベーションは下がっていると思うのですけれども、そこでまた何かまとめてどうにかするという新たな手間をかけようという意識は、この背景の中では、なかなか生まれなかったと思います。

(社会人 1) だから多分、背景としても、その背景要因の中に、不況で残業代が出せなくなったという背景と同時に、今、私が指摘した、この会社のこの工場の品質保証体制が不十分だということが、背景要因としてあるのでしょうか。しっかりした品証体制があれば、いくら不況になったとしても要領を変えるためには、それなりの品証がかかるから、そうすると簡単にはできないはずなのです。

(社会人 5) 品質保証体制を整えるのは本社ですかね。

(学生 A) そうですね。

(社会人 1) ただ、品証自身は、やはり事業所ごとに回すように作られるだろうから、そういう仕組みがなかったというのも背景要因の一つだし、多分、それは再発防止対策を講じる上で、ちゃんとした品証体制を構築するというのが一つの課題になる。

(学生 I) そうするとこの最後で、また元通りに毎日手作業で洗浄して、人員増、残業システムの見直し。これではまた元通りになってしまっているのです、これでは駄目で。

(社会人 1) うん、これだけでは根本的な解決にはならない。また不況になれば同じことになりかねないから。取りあえず実績のある方法に戻すというのは、トラブルを起こさないという意味では、一時的にはいいのかもしれないけれども、こういう今回のトラブルの再発を防止するという意味からいうと、それだけでは手ぬるいですよ。

(学生 I) 自動洗浄プラス、汚れが落ちにくいところは手作業で、ブラッシュアップしてやればいいと。

(社会人 1) そうそう。

あとは風通しの良さによく言うけれど、上下のコミュニケーションで、やはり下のそういう不満とか何か、または変更も含めて、常に上に情報が上がっているというね。一方的なのですよ、上から下の一方方向にしか流れがない。ちゃんと下の子たちの意見が上に伝えられるという、下から上のコミュニケーションというか。

(社会人 5) 工場長は一応やっているみたいですね。報告はちょっとしていないみたいですが。

(社会人 1) でもいろいろな要領を変えても、会社に報告しようという気が起こらないとか、そういうふうの実態的には非常にコミュニケーションが悪い、特に上に上げるという意味でのコミュニケーション。

(学生 I) 会社って、なかなか自分の声が届かないのかなという先入観があるのですが、どうなのですか。こういうことが多いのかなと。

(社会人 1) 職場によるのだと思うのですね。私は古い人間だから、昔は原子力開発という、今の原子力基本法の第2条に基本方針というのがあって、いわゆる平和利用、「平和・安全・民主・自主・公開」という原子力の5原則が書いてあるのです。それは原子力に携わる人たちの心構えのような話で、原子力の分野で安全や平和を担保するには、職場の民主主義というのが非常に重要。今はコミュニケーションとか何とかという言葉を使うけれど、昔は「職場の民主主義」と言っ

ていたわけです。「職場の民主主義」という場合は、要するにいわゆる批判的な意見とか、上からの方針と違う意見を、批判を十分に言える雰囲気、そこが自由に言えるかどうかですよ。自由に言える雰囲気があるのが、私は民主主義だと思っているのですよ。

(学生 A) はい。でも、今回の事象は、中途半端な職場の民主主義が招いた結果だと思うのです。要はここで、トップの言うとおりに全部やっていたら、サービス残業で、ずっと手作業でやっていたはずなのです。ここで中途半端な民主主義で社員の不満が出て、3日でいいんじゃないとか、そういう不満が出ているので、完全に民主主義ではないというよりは、中途半端な民主主義で上を変えるほどの力はないけれど、勝手に自分たちでやれるぐらいの民主主義はあったという、中途半端な民主主義が招いた結果だと思うのです。だから、会社が「カラスは白い」と言ったら白なんだとか、そういうような意識ではなく(笑)。

(社会人 1) 今までの議論で関係は、あとは再発防止対策ですか、今、課題の中の。時間がそろそろ。ある程度分かってきましたよね。一番最初の原点のところは、洗浄の技術的な必要性ですか。例えば自動洗浄プラス何日に1回やる、それがなぜ必要なのかという技術的な必要性を明確にして、それを徹底するという、まあ、そういうことかな。

(社会人 5) では、問題に当てはめてみますか。

(学生 A) だから、どこのフェーズでこの問題を止めるかというところで、解決策もたくさん出てくると思うのですけれども。まず最初の、不況からサービス残業になってしまったところですね。ここでの再発防止は何ですかね。労働組合とかをつくる(笑)。

(社会人 1) これはやはり会社がちゃんと労働基準法を守って、サービス残業をするというような方向にしないようにしていただくと。

(学生 A) ただ、それは当たり前で、その解決策としては何があるかということですよ。サービス残業をしないように、会社からそういう命令が出ないようにするには。でもこれは、このサービス残業強要の段階での解決策。

(学生 I) この時点で、景気がここまで上向きになったらまた残業代を出しますという、何か約束をしておけば、ちょっと我慢できるのかな(笑)。冬の時代は我慢しましょうみたいな。

(社会人 5) 自動洗浄プラス3日に1回でうまくいっていたのだから、そうすれば残業代を出すというのは工場長が本社とやってくれたわけですよ。だからそこまでは、それは対策として出ているわけですよ。その後、3日に1回というのを明確化して。

(学生 A) いや、まずフェーズ1の段階でサービス残業の強要が始まったところの再発防止策でまず一つで、その次に、もし折れてしまったとしたときのまた何かというふうに、一個一個解決していこうと。

(社会人 5) ああ、すみません。

(社会人 1) やはり会社組織としてはコンプライアンス窓口のような、先ほどの三菱重工のあれではないけれども、こういったサービス残業のような違法行為を会社から指令してきたら「おかしいじゃないか」と訴える窓口を設置する。そこに投げれば必ずトップまで、途中で何かサービス残業をさせようという力が働いたとしても、必ずトップまでそれが行くというふうにする。

(学生 I) 不満が渦巻かないように上に上げていくと。

(社会人 1) そうそう。不満の音がちゃんと上に届くように。トップマネジメントまで届くようにする。

(学生 A) 風穴を開けるという。そうですね。あとはトップとして、コスト削減を工場長に考

えろというのではなくて、いきなりサービス残業を強要しているところで、何か、コスト削減を考えるようなシステムがなかった。

(学生 I) 会社はやはりもうけなければいけないので、削るところとって、まず残業に目が行ったのでしょうか。

(学生 A) だからそこで、多分、専門の人たちとか何とか、コスト削減をちゃんと考えるような仕組みがなかった。

(学生 I) でも、これをコスト削減の一つとして、ほかのところで削減したら、ほかの事故が起こった可能性がある。

(学生 A) だから起こる危険性とかそういうこととかも、全部システムの効率化を図るとか、そういうことの前に、すぐに残業、人件費をカットというところに動いてしまうような。本当にコスト削減をちゃんと考えるようなシステムがなかった。

(学生 I) それで考えると、手洗いを見直して、ほかの方法はないかという指令が。そういう指令が上から来れば。

(学生 A) 工場長に「何かコスト削減できるシステムを考えろ」という命令を出したら、もう少しましに動いたのかなと思うし、有無を言わずに人件費カットということになったというようなコスト削減の仕方。

(社会人 5) ここは難しくなってしまうから、入れない方がいいかもしれない。

(学生 A) はい。取りあえず、解決策の一番としては窓口の設置ですかね。

(社会人 1) 取りあえずそうだね。

(社会人 5) 法律違反に対して、まず窓口を作る。

(学生 A) はい。次に、新残業システムができて、社員が手を抜くことを始めて。

(社会人 1) これは簡単に手を抜けないような、まさに品証システムで、洗浄などを要領化しておくというのが。簡単に洗浄行為の変更ができないように。

(社会人 5) 洗浄工程をマニュアル化するということですか。

(社会人 1) マニュアル化だけでなく、やはりそれを品証に乗せないと駄目なのですよ。変えるときには品証がかかって、ちゃんと技術的な審査がされて、それで承認行為がされるという、そこまでの品質保証がかからないと、マニュアルだけでは駄目なのですよ、勝手に変えられるから。品質保証の下にマニュアルを作って、要領化する。

もう時間が。

(学生 A) 急いでまとめましょう。写すだけならすぐできるのでまとめが先の方がいいと思います。

ここでは洗浄工程を変えられないような品質保証のシステムを作るとのことと、社員に、単純作業の技術的背景をちゃんと説明すべきであり・・・。

(社会人 1) 洗浄作業の技術的な必要性をですね。

(学生 A) 技術的な必要性を浸透させていないとか。社員がやっている仕事の目的とか理由とか、そのものの意識付けということがないと、多分。特に洗うなどということは何か、ただ洗っているというだけになってしまう。

(社会人 1) 洗浄の行為がどういう意味なのか、その技術的な必要性だね。

(学生 A) そうですね。自分がなぜこういう仕事をしているのかということが分かっていないということが多分。そこを意識付けする必要がある。

それで、次は工場長の提案があって、フェーズとしてここはどうなんだろう。ここもそうですね、工場長が3日に1度にしようと言ったところを、やはりその洗浄工程の品質保証みたいなのがなかったということなので、ここも問題解決は品質保証システムを作るということと。

(社会人 1) あとは会社の中の風通し、会社に報告しないで勝手にやったわけだから、そういうような品証。やはり品質保証の仕組みなのかな。

(社会人 5) そうですね、そこに行き着いてしまうような気がします。

(社会人 1) そこに行き着いちゃうな。

(社会人 5) だから品質保証のシステムを構築しておいて、その中で仕事の要領を決めるとか、いろいろな体制を決めていくというのをやって。

(社会人 1) そういうことだね。では、ほぼ決まったかな。

(学生 A) そうですね、佐々木さん……。自動洗浄についてと、品質保証についてと、あと……。

(社会人 5) 風通し？

(学生 A) 技術的根拠。

(学生 I) 品質保証にはかかわったことがないから分からないけれど、今まで手洗いだっものものを効率化して自動洗浄にして、プラスアルファでそれが……。

(社会人 1) 品証の場合は、それが技術的に安全上問題がないということをちゃんと確認して、それがオーケーになって、手引が変わると、そもそもそういう仕組みなのです。技術的な審査する機関があって、手引を変えるには、その機関にかけて、了解をもらった上で手引を制定している、工場長だったら工場長の承認を得て変えるという。そういうのが一連の仕組み、そこが品質保証だから。だから品証が確立すれば今回のようなことはほとんどなくなるはずですよ。

(学生 I) すべては話し合いをしなかった結果だと思いますね。

(社会人 1) 品質保証の仕組みが全然ないような。

(社会人 5) まあ、昔からやっていることはやっているのですよね。

(社会人 1) そう、やっているのだけど、それが仕組みとして、当然トラブルが起これないように技術的なこれまでの実績の積み上げはあるのだけれども、それが要領化したり、またはそれを変えるときに仕組みがちゃんと制度化されていない。

(社会人 5) ああもう時間がないですね。そっちでまとめていって。私のまとめはあまり。

(学生 E) どうでしょうか、時系列に並べますか、それともステークホルダーごとに並べますか。

(学生 A) どうしよう。

(学生 I) 時系列の方が。今回はフェーズで分けていったので。

(学生 A) どういう形で、これはポスターとして、求められていることは、大まかな問題点を書いて、だから「Phase①」と書いて、こういう形にしてフェーズ5で分けて。

(作田委員) 皆さんの状況を見ていますと、ちょっと4時はつらそうなので、10分延長します。4時10分に説明ができるようにお願いします。

(学生 A) まず問題点を出せと言われていられるでしょう。フェーズごとに環境要因があるから、ここにマトリックス状になると思うのです。こういう形でいいと思うけど、そしてフェーズ2で、ということまでまとめていきます。

まずフェーズ1で問題だと思うのは、誰のどのような行為ですかとまとめようか、取りあえず。これはきれいに折って、折り目を付けて。四つ折りです。そして、縦を三つ折にして。

あと 10 分あるから、学生 I 君と学生 E 君にお願いしたいのだけれど、この紙に 1 枚下書き、ど
ういうことを書くかというのを簡単に書いて、それを清書する形に。これはさっき出せと言われ
ていた問題、環境要因、再発防止策。だからそれをフェーズごとに書いてまとめていこうかと。

(社会人 1) フェーズ 1 が残業システムの見直しで、サービス残業を。

(学生 A) まず、フェーズ 1 は不況で・・・。

(社会人 1) 背景要因が不況で、問題点がサービス残業にしたこと。残業システムの見直しで、
サービス残業を強要したこと。

(学生 A) サービス残業の強要で、この背景にはもう一つ権威勾配があって、上からの命令は
ある程度絶対的な形で、それに工場長は従うしかなかった。組織的な問題は権威勾配。

(社会人 1) 背景は不況で、経費削減が必要。それでいいんじゃない。

(学生 A) この問題点は、コスト削減には 2 種類の方法があると思うのです。物理的な量を
減らす方法と効率化を図る、その二つがあると思うのですけれども、今回は量を減らすことしか
考えなかった。効率化を考えなかった。上として。問題点。コストを減らすために、物理的な量
を減らすのと・・・。

(社会人 1) コスト削減方法を、効率化ではなくサー
ビス残業に求めた。

(学生 A) 削減方法に効率化を考えなかった。

(社会人 1) 効率化を検討せず。

(学生 A) 効率化を検討しなかった。それで、サービ
ス残業の強制ですね。

(社会人 1) 検討せず、サービス残業を強要した。

(学生 A) ここでの解決策として挙げたのは、そう
いう上からの命令について何か言えるような窓口の設置。

(社会人 1) 昔の目安箱 (笑)。

(学生 A) あとはコスト削減を・・・、何だろうな。ただ単に不況だったら、コスト削減をちゃ
んと安全面に基づいた・・・。

(社会人 1) それは難しいな、次に行こう。2 番目。

(学生 A) 2 番目。新残業システムが始まって、手を抜くことを始めた。まず問題点は手を抜
くことを始めた。

(学生 I) 背景としては、不況で、辞めさせるわけにはいかない。

(学生 A) 背景として・・・。

(学生 I) 手を抜く前に辞められないかと。

(学生 A) この段階では・・・。

(社会人 5) 手を抜くというのは、まだ手を抜いてないですよ。

(学生 A) 手を抜くことを考え始めた。まずこの背景は、サービス残業が始まってしまって・・・。

(社会人 5) 社員に不満がたまってきた。

(学生 I) 不満がたまりました。

(社会人 1) それから、洗浄の技術的必要性が明確でなかった。だから手抜きが出る。

(社会人 5) まだそこまでっていないですよ。手抜きを考えるようになった。

(学生 A) でも、手抜きを考えることになった要因は、やはり洗浄の技術的必要性が、社員に



意識付けされていなかった。だから、洗浄の技術的必要性が・・・。

(社会人1) 明確に。

(学生A) 意識付けが明確でなかった。

(学生I) 書き始めながら。では清書しながら。

(学生E) 各フェーズの。

(学生A) いや、ここの説明はプレゼンターに口頭で。

(学生E) プレゼンターの口で説明してもらおう。

(社会人5) そんなのできないよ。

(社会人1) その次は、自動洗浄を佐々木さんの提案で。

(学生A) フェーズ4までにして。まず工場長が提案したところ。

(社会人1) 工場長の3日の提案もそこでいいね。手抜きを考えて工場長が3日を提案したのも、結局理由はこれと同じでしょう。

(学生A) そうすると次は佐々木さんの自動洗浄の話だから、じゃあフェーズは三つでいいか。

(学生E) じゃあ最後はまとめていく？

(学生A) 最後はまとめていい。今、四つに分けてあるから。

(学生E) 四つに折られる。これを3等分に。

(学生A) 最後、2行ぐらいで大きくこう。

(社会人1) じゃあフェーズ2で、工場長が3日に1度。

(学生A) では、背景要因として。

(作田委員) 予定の10分になったのですが、まだもう少し要りそうですか。ではあと10分。4時20分からは絶対に始めますので、お願いします。

(学生I) 工場長が提案して、佐々木さんが改善案として自動洗浄を提案。

(学生A) 背景というか、要因。

(社会人1) 問題は自動洗浄・・・。

(学生A) 自動洗浄についての技術的な必要性。ここで変更についての報告がなかった。問題は自動洗浄に変えた、自動洗浄になったのだけれども、背景は効率化が必要になった。効率化を図る必要が出てきた。サービス残業を、効率化が必要になって自動洗浄になったんだね。それで、自動洗浄についてのまず一つは、変更についての、自動洗浄に変えたことについての報告が。

(社会人1) 会社への報告がなかった。

(学生A) チェックシステムがなかった。あとは、自動洗浄についての・・・。

(学生I) チェックは、取りあえずばらして確認したというのがありましたよね。

(社会人1) 分解点検の回数を、徐々に間隔を延ばしていつてしまった。

(学生A) 自動洗浄に変えてからのマニュアルを作って、ルールを決めなかった。人間はどんどん楽な方に逃げていつてしまうから、自動洗浄に変えてからのルールがなくて、あと、自動洗浄についての技術的検証が不十分。その背景は何だっけ。

(社会人5) 効率化。

(学生A) 効率化が必要になったのと。

(社会人1) 品質保証システムがなかった。なかったからそういう変更を検討する仕組みが。

(学生A) はい、では。

(社会人1) 構築だな。システムの構築。

(学生 I) みんなでもって議論する。

(社会人 1) そうそう。みんなで議論するというあれが。

(学生 I) 佐々木さん一人に。

(社会人 1) そうそう、任せたというやつがね。みんなで議論してみんなで解決していこうという体質が。

(学生 A) あとは社員が受動的というか。

(社会人 5) まあ、みんなで解決できない。

(学生 A) ここの解決案は何だっけ。サービス残業に不満が続出して、洗浄作業の技術的根拠が不明確。対策として、社員への技術的な説明の必要性、やっている仕事の必要の意識付け。

(社会人 1) 社員教育だよな。

(学生 A) 教育というとまた「こうやれ」とかではなくて、技術的倫理。

(学生 I) この仕事に。

(学生 A) 作業の必要性を説くというのがすごく。作業の必要性を、科学的根拠、技術的根拠を示して、説くということ。

社員への作業の技術的・科学的根拠の意識付け。

(社会人 1) 意識付けというか、認識させるというか、認識を持たせるというかね。あと問題で、分解の頻度を3日に一遍から1週間に一遍に勝手に変えているというのもあったな。

(学生 I) マニュアル化なしで分解期間を延ばした。

(社会人 1) うん。

(学生 A) どちらかというところだよな。だからこれは背景でもあるよね。分解期間を延ばしたのは、マニュアル化していないから分解期間を延ばしちゃったというのがあって。これも背景で。

(学生 I) あとは適当に書いて。

(学生 A) これをみんなでまとめて。

(社会人 5) 出火事故になって、背景が・・・。

(学生 I) 結果的には出火事故になって、ここではまた毎日分解に戻したけれども、それではまた同じことなんですよね。出火事故でまた同じ対応策に戻すというのは、解決策としては手ぬるい。

(学生 A) 最後にまとめるとしたら、人間誰もが自分のやっているものの理由とか必要性が分からないと駄目だから、そこのまず必要性を社員に説く。まとめると、要は何だろうな、中途半端な民主主義が招いた結果だということで、ここで会社がピラミッド構造になっていて、本当に民主主義をやるには三権分立というみたいな感じで、特に権力が・・・。

(杉本委員) 例えば、背景とか問題とか、改善策。

(学生 A) あとは問題点を。

(杉本委員) 世の中に出たら時間厳守が大事だから。分析時間までに終わるように。

(学生 A) ここに「問題点」と書かないと。それで、フェーズ1と。

(社会人 1) 学生がいっぱいでパソコンがあるから、パソコンで打ってパワーポイントでやった方が早いんだよな。



(学生 E) 4番は。

(学生 A) 4番はない。最後に2行ぐらいでまとめて。個人的意見は、何にせよ仕事の意味と必要性ということが働いている人の仕事に対するプライドみたいなものにつながっていて、そうすると品質も維持されると思うのだけれど、そこをラインみたいな人が単純作業でやっていたらいいやとかと何も考えずにやっていると・・・。

(社会人 1) じゃあ、あとはもう、口頭でやろう。

<各グループからの発表、質疑応答および倫理委員からの講評>

(作田委員) では、皆さんどうもお疲れさまでした。熱心に議論いただいて、ありがとうございました。その様子を見るだけで私は満足してしまって、もう発表もいいかなと思ってきたのですけれども(笑)、せっかくまとめられているので、これから順次、発表をお願いします。まず、事例1を担当した1班、2班、5班。時間があまりないので、この三つの班の発表を続けていって、終わった後に皆さんから意見や質問があったらお受けしたいと思います。では1班さん、発表をお願いします。

(学生 A) 1班では、ライン工場の問題を扱いました。僕はフェーズ1、フェーズ2、フェーズ3と時系列で分けて、各フェーズごとに背景と問題点と解決策を示しました。

まずフェーズ1の問題点なのですが、フェーズ1の背景としては不況があり、サービス残業が強要された。工場から会社本体に上げられないというシステムが背景としてありました。これは問題点の一つなのですが、サービス残業が強要されたということ、それに対して不満を言えるようなシステムがなかったということが問題点になります。これを解決するために、会社の本体に意見が言えるようなシステムが必要です。



(社会人 5) 意見をくみ入れるような窓口を作って、不満が会社の上層部に上がるようなシステムを作るということが解決策だと思います。

(学生 A) ここでの問題点は、ここには書いていないのですが、会社としてコスト削減の方向にいくときに、物理的に量を減らすのと、効率化を図るのと、二つのアプローチがあると思うのですが、今回は物理的な量を減らす、サービス残業で人件費をカットするというような安易な方向に進んでしまって、効率化を図るシステムの見直しとか、そういうことは一切考えなかったということが問題点として挙げられると思います。

次に、実際にサービス残業が始まったところをフェーズ2とします。フェーズ2の問題点は、まずこれによって社員の不満がたまってしまった。そして、洗浄方法の技術的情報が不十分で、理解されていなかったことが背景です。

これに対して社員は「手を抜くしかない」、工場長は「3日に1度」と。時間をかけられない。時間をかける意味がなくなったので、効率化を図らず手を抜くような、社員として……。ここでの問題点は、洗浄方法の技術的根拠、なぜ洗わなければいけないか、洗わなかったらどういことが起こるのかということがちゃんと意識付けされていなかったから、このような手を抜くというようなことに走ってしまった。これがもし徹底されていれば、こういうことが起きたら火災が起こるとか、ここに油がどれだけたまったら火災が起きる可能性があるということが社員にちゃんと意識付けされていれば、このようなことは起こらなかったと思います。

これを解決するためには、洗浄技術の科学的根拠や技術的根拠、意義のようなものを、社員に

徹底的に教える必要があると思います。仕事の意味や必要性ということを現場で働いている人に意識付けすることが重要で、それが仕事に対するプライドにつながっていくのだろうと考えました。

最後に、佐々木さんが3日に1度の自動洗浄システムに切り替えたところをフェーズ3として、効率化が必要になりました。そこで、工場の現場の雰囲気として、佐々木さん一人に任せきりになって、一人を頼りにして。

(社会人 5) 佐々木さんは何でもできるということで、工場長も仲間の社員も佐々木さんに頼りきりということで、佐々木さんが考えたことに対する品質保証といますか、そういうシステムが構築されていない。

(学生 A) ここでの問題点は、まず自動洗浄に勝手に変更して、それを報告していなかった。品質保証システムのようなものがなかったということです。また、次にここで自動洗浄に切り替えて、3日に1度で十分になったというところから、さらにだんだん延びていって、1週間に1度、1カ月に1度になって、結局、火災が起きてしまったのですけれども、自動洗浄に変えて、3日に1度で十分になったという時点で、3日に1度にするというマニュアル化やルールを決めなかった。ここでルールを決めていれば、だんだんだらだと1週間に1度や1カ月に1度に延びたりすることはなかったはずなので、システムを切り替えるのだったら、本当にそこで明確なルールを決める必要があったと思います。

ここでルールをマニュアル化しなかったことについては、技術的検証がなかったことも挙げられると思います。ここまで洗浄期間を延ばしたら、これだけゴミがたまるとか、そのような技術的検証が全くなかったことが挙げられると思います。

それで、ここでは組織的に解決するということを決策としました。

(社会人 5) 佐々木さんに頼らずに、自動洗浄にするに当たって、みんなで検討会のようなものをつくって、どこに問題点があるかとか、そういうことを検討してから組織的に解決する、そういう風土というのがなかったので、そういうのをつくる。

あとは「品質保証システムの構築」。安易に考えていますけれども、一人の人が作ったマニュアルを誰かがチェックして、それが本当にうまくいくかという、人の作ったものを検証していくシステムを確立する。

(学生 A) まとめると、会社として権力が一極に集中するのは良くない。組織としての健全化を図るには、権力に対して何か言えるような、もう一つ権力のある機関が必要だと思います。あとは、仕事に対しての根拠を明確にすることが必要だと思います。最後に、この「窓口」と一緒ですけれども、品質保証ということをしっかりやるような機関が、もう一つ別の機関として必要になってくるのだと思います。以上です(拍手)。

(作田委員) ありがとうございます。

倫理委員からの講評ということで別途時間を取っていたのですが、あまり時間がないということなので、それはできたらパスをさせていただきたいと思いますが、よろしいですかね。杉本委

員、何かありますか。1分程度でもコメントがありましたら。

(杉本委員) 非常に活発な議論がありまして、発表は学生さんにやってもらって、サポートは実務経験のある会社の方にやってもらって、いいバランスだったと思います。三つぐらいのフェーズに分けて、背景や問題点を適切に指摘し、具体的な改善策を提言していると思いました。この会社は、原子力関係会社に納入しているところなので、社会の目を多少意識して、特にトップは意識しなければいけない。そういうトップの自覚というか、また社員教育とか、佐々木さんにばかり頼ってしまわずに、自ら品質保証をするような、そんなことが必要なのかなと討論を聞いて感じました。以上です。

(作田委員) ありがとうございます。続いて2班さん、発表をよろしくお願ひします。

(学生B) 原子力国際専攻の学生Bです。よろしくお願ひします。

何分でしたっけ? 5分程度ですか。分かりました。無理ですね(笑)。これだけあるので。もし漏れたところがあったら、2班の方、補足をよろしくお願ひします。

では、簡単にどういう問題があったかという、ライン洗浄に関して、プロセスで事故が起きてしまったのですけれども、では、もとは何かという、不景気があって、経営層が残業代を払わなくなってしまったのですね。残業代を払わなくなって、余分な仕事が発生してしまって、下からすごく不満が渦巻いていましたと。不満を感じ取った工場長、あるいは佐々木さんは、ではプロセスの改善をしようと改善をして、工場長は上に報告もせず、ずるずるやったのですけれども、だんだん手抜きをするようになっていって、事故が発生してしまったというのが全体の大まかな流れです。

いろいろ書いてあるのですけれども、この話の中で、では誰にどういう責任があるのかというところなのですけれども、この1番の黒い文字は、どういう責任があるのか。丸の中にはキーパーソンを書いてあります。キーパーソンは、工場長と佐々木さん、そして、その他一般の社員です。それともう一つ、文章には書かれていないのですけれども、経営層というのは責任を取らなければいけないのは当然なので、最も大きいところで経営層というところの責任があります。

では、順を追って説明していきます。われわれは何が一番問題だったのか、どういうことを話したかという、工場長と経営層というラインのコミュニケーションというものが、きちんとうまくいってなかったということが一番の問題だと考えています。要するに、佐々木さんは手順の改善をしたと。手順の改善はそもそも十分ではなかったけれども、それなりに見込みのあるもので、もしかしたら3日に1度か1週間に1度のライン洗浄で済むような、素晴らしいものであったかもしれない。そういうものが出たのですけれども、工場長はそれを過信してしまって、手順の改善について上に報告せず、そのプロセスを検証不十分なまま採用してしまったということが、一番問題だと思っています。

そもそもその前に、無理な残業システムがあって、それについて改善要求もしなかった。それについてこのラインがうまくいってなかったからここにまで問題が起こってしまったというこ



とが、まず一つ、一番大きなところですね。

では、順を追って流れを見てみると、先ほどの1だとすると、もっと小さいところにもいろいろな問題がありまして、工場長や一般社員は佐々木さんに過度の期待をかけている。工場長は佐々木さんやその他一般社員に対してリーダーシップ不足である。その他一般社員も自立してなくて、工場長や佐々木さんに過度な期待をかけている。みんなで新しい手法ができれば、息抜きできるということで、新手法の検証が不足していた。大体そんなところですよ。

ちょっと漏れているのは、一般社員も不適切な残業について意見を言わなかった、作業について意見を言わなかったとか、いろいろあるのですけれども、それだけですね。このような一連の流れによって、問題が発生していることが分かります。

では2番、その背景。環境要因ですが、赤字で環境要因を書いています。ではそもそもは何かというと、不景気です。不景気になったことによって残業システムの見直しをしなければいけなくなった。この不景気というのは、人の手によって操作できるものではありません。そして、手間がかかる作業手順というものが環境要因としてあった。これを環境要因としているのは、佐々木さんやその他一般社員にはルールの変更は行えないからです。

しかし、工場長は作業手順というものを換えられるだけの立場にいる。だからこの人にとっては環境要因ではないのですが、それが問題なのですね。そして、ものを言い出せなかったとか、過度の期待をかけてしまっていたとか、あとはルール。ルールを守らなければいけないのですけれども、ルールを守らなかったということが、そもそも問題です。そういったものの認知が低かったという不十分な教育環境。それも環境要因としています。

人の立場によって環境要因は違います。上に行けば上に行くほど、もちろん環境を変えられるのは当たり前なので、それぞれについて検討しました。まとめると、残業システムと手間がかかる作業手順と不十分な教育環境というのは環境要因です。

1番と2番で説明したことに対して、ではどういう解決策があるかということをもとめると、まず、ルール化の徹底です。特に作業手法変更に対するもの。要するに、チェック体制を整理できることをしましょう。ルールはあったはあったのでしようけれども、それをチェックするような機能がそもそも働いていなかったように見受けられます。では、チェック体制の整備やルール化、そしてルールを変更するときのルール化も徹底しましょうというのが基本です。

教育に関しては、ルールの背景や、あるいはこれをしてしまったらどういうリスクがあるかということ、やはり各自考えないといけないよねということで、リスクを含めた教育体制の充実も必要だと思います。

あとは、経営がコストダウンを進めることは当たり前なのですが、進める際にはそれに見合った安全確保に対するフォローがやはり必要です。これがないと本当に下はどうしようもない。不適切な事例について言い出せる仕組み、枠組みづくり、機関であるとか、あるいは雰囲気づくりであったり、人事評価手法であったりは、ちゃんと作ってあげないと、下は怖くて言い出せない。あと、社員一人一人の自主的な判断を促す制度と、個人の資質が重要です。

これらはすべてに関連するというので、仕事の基本だと考えられるのは、コミュニケーション、報告、連絡、相談、これが徹底していれば大体の問題点がカバーできるので、本当に反射的にできるようにしましょう。報告・連絡・相談の徹底の仕組みであれ、個人の教育であれということです。ここら辺が問題の解決方法かなと2班は考えました。

5分は超えました。申し訳ございません。ありがとうございました。

(作田委員) はい、どうも (拍手)。鳥飼委員、何かございます？

(鳥飼委員) 内容的ではなくて感心したのは、抜群のチームワーク、かつ、進め方は、最初にスケジュールリングを考え、それに従って時間を切ってやっていき、最後の目標、ターゲットをイメージしながらリードしていった学生B君と、それから前向きな意見を出して、うまくまとめようと動いていただいた社会人の方々、素晴らしいまとめになりました。

(作田委員) ありがとうございます (拍手)。

では事例1の最後、5班さん、発表をよろしくをお願いします。



(学生 H) 5班は学生だけの班だったので、ある意味、先ほど言われたようなスケジュールリングとかそういったやり方というのは得意ではなかったのですが、みんな平等な立場で議論した、その過程というものもポスターに書いてあります。

恐らく、皆さんバックグラウンドが似たような人が多いので、似たような結論になっていると思うのですが、そういった意味では、中身が薄くても議論を通して、われわれの班で私が思ったようなことを

述べたいと思います。

まず、ケース1の問題について、グループ討議の課題として三つほどありますが、その中で、1番と2番、3番で、1番では誰のどのような判断がまずかったか。2番はその中で環境要因としてはどのようなものがあるか、3番でそれらの対策、三つ問題がありますけれども、課題への回答という意味では結局、このような私たちがまとめた図で言うと、まず真ん中に直接的な原因があって、その周りに当事者たちのいろいろな判断が、間違っただろうかは別として、いろいろな判断があって、さらにその周りに環境的な要因があって、環境要因において対策を打つことによって防止できるのではないかと、つまりは中心から遠ざかっていくほど環境的になってきて、そこにこそ対策の施しようがあると、そのように考えることができますので、そうやって説明していきます。

中心にある直接的原因は洗浄回数が減ったということで、これが火事が起こった直接的原因でありまして、周りにいろいろ書き出してはいますが、前の班の発表で先ほど結構ご指摘があったと思うので、すべては言いませんが、社員がさぼったというのが直接的原因です。その周りにはルールを工場長が決めなかったことやそのさぼった原因に、佐々木さんの発明した方法に過度な信頼を置いていたといったことがありまして、さらに外側の環境的な要因としては会社のシステムとして、チェック体制が甘かったとか、例えば、会社に異論を唱えなかったという個人個人の判断が書いてありますけれども、そういった環境だったかもしれないという意味でこれは環境に入るかもしれないですが、誰も会社に異論を唱えなかったと。あと、もっと外側でどうしようもないのは、例えば景気状況で残業代をカットするしかなかったと、そういった環境的な要因に帰着していきます。

その中で、われわれが考えた対策としまして、やはりチェック体制であるとか、佐々木さんの発明した技術は素晴らしいと思うのですが、例えばそれを客観的に評価するような指標がなかった。もしそういうものがあれば、工場長がルールを明確化して、それを遵守するというようなことは、恐らく可能だったと思います。そういう意味では、やはり会社としての客観的な評価システム、もしくは第三者が何か監査するような体制がなかったということになります。

もう一つは当事者たち、つまりケース1を演じている当事者たちの教育の徹底という意味では、これは結局は会社の責任になるのかもしれませんが、例えば技術の習得とか、技術に関する教育も非常に重要なのですが、それ以外にも、例えばプロ意識など個々の意識が足りなかったというのがある。舞台となる工場では佐々木さんにいつも依存したような背景があったと思うので、そういった意味で、個々の意識が足りなかったことであるとか、要するに言い換えると技術とプロ意識のバランスというものも含めた、大きな意味での教育をもっと徹底するべきだと。徹底と言うとあれですけど、あまりきつくしつけしすぎてもどうかと思いますが、このケースでは教育の徹底の余地はまだあったと考えます。

結論としてはこのような感じなのですが、議論を通じた、私というか班の意見を言います。まず初めに我々の班の議論の中で問題になったことは、「会社を環境要因とするかどうか」ということです。これをどちらにしようかということが一つのテーマになって、この発表の中では結構、会社を環境要因として扱っているのですが、その対策のところでは当事者達が自ら会社を環境要因としないことが重要だと思えます。全体的な感想としましては、上と下との風通しが悪いというか、当事者の間だけですべて閉じてしまっている。そういった環境が非常に悪かったと思う。それを踏まえた上で、私がこの倫理研究会ですべて考えていたことがあって、それはこういう倫理問題のケーススタディとして挙げられる事故というのはよくある話なのですが、「それが必然であるか、未然であるか」ということです。つまり予防すればどうにかできることなのかどうかということを、一つ考えていまして、そういった意味では、この中でポスターには書いてはいないのですけれども、社員一人一人であるとか、もしくは工場長、佐々木さん、会社とかといった、演じている人たちはありふれた存在であると考えることが出来て、一つ例外を上げるなら佐々木さんの技術というのはかなり個人差が出てくるかもしれませんが、結局、こういう環境だったから、やはり事故が起こったと考えられるのかなと思います。そういう意味では、事故が起こったときにクローズアップされるのは個人の問題なのですけれども、そうではなくてもっと広い目で見れば、予防することができるのではないかという感想を持ちました。以上です。

(作田委員) ありがとうございます(拍手)。鐘ヶ江委員から何かございますか。

(鐘ヶ江委員) 簡単に申し上げます。今もありましたように、学生だけ4人の特別チームでした。非常に活発に意見が出され、テンポ良く進行されました。司会の作田さんのお役にたつかどうかは別ですが、役割分担を決めるのが1.5分、それから査読をもう一回やったのですが5分半ぐらい、あとはディスカッション。ここだけは申し上げておいた方がいいと思いますが、最初に、このテーマに「誰のどのようなんぬん」という表現で書かれていた部分に対して、最初は、では誰が登場人物かと、工場長、佐々木さん、うんぬんというような、そしてそれがどういうことをしたのかを考えるというアプローチを取ろうとしたのですが、いやそれより、何が起きて、その原因は何だと考える。それで、そこに誰がかかわっていったかという検討のスタイルに、さっと

ギアチェンジしたことには感心しました。

最後に張り出すときに、「おれたち、学生ならではの何か特徴はあるかね」と言いつつ張られたのですが、大体、社会人が入ると、1、2、3、トントントンと項目毎に纏めとするのが常ですが、今の説明や模造紙記載にありましたように、中心から広がるほど外的要因という検討経緯のイメージをそのまま出したということで、学生さんの感性そのものを出しているなど、私は思いました。以上です。

(作田委員) ありがとうございます (拍手)。

私も鐘ヶ江委員と同じような感想を持っていて、普通、1何々、2何々、3何々と、民間企業でこういう研修をやって課題を出すと、大体こちらが出した課題のとおり答えを書くところが多いのですが、今回、誰もそれを守っていない (笑)。これは褒めているのですよ。いい意味で、自分が納得するような形でまとめているというのはすごいなと思いました。

ということで、時間も無いのですが、皆さんどうですか。1班、2班、5班の発表に対して何か、これが抜けているのではないのか、ここはちょっと考えがもう一つ理解できないなどか、聞いてみたいことなどは何かありますか。もうここまで出れば十分ですかね。3班さん、4班さんはこの事例はやっていただいているのですけれども、何か気になることはありますか。いいですかね。かなり奥深いところまで分析されていると思います。私もすごくいい勉強になりました。

今回、このケースブックの事例を実際に使ってやるのはこの研究会で初めてのトライだったので、どんなことが出てくるのか、私もちょっと分からなかったのですけれども、私が特に良かったのかと思うのは、大体どの班からも出ていると思うのですけれども、洗う意味、何のために洗うのかというところ、これが全従業員に浸透していないと、いくら「洗うのだよ」とマニュアル、ルール化しても、最初に言いましたけれども、ルールがあるから守るかという決意してそうではないので、やはりやることの意味をしっかりとつかんでいないと、なかなかその行為自身は定着しないと思うので、そこに言及されている know how というのか、know why というのか、そういうところをきっちり明らかにして、それを全従業員に周知することが大切ですよということを言っているのは、すごくいいところを突いていると感じました。

では、事例1はここでまとめさせていただいたということで、時間も無いので次、3班さん、4班さん、前に出て張っていただけますでしょうか。

模造紙は後で記録として残しておきたいので、そのまま置いておいていただけますでしょうか。では3班さん。

(学生 C) 3班です。事例9は読んでいただければ分かると思うのですが、要は育毛サロンが開発した養毛剤を売るときに、少し説明が不足していてトラブルが起きて問題になったという事例です。

議論を始めたときに、この会社は一体どんな会社なんだとか、いわゆる時系列的にロジックを取っていく方法ではなくて、結果論からどうやってやっ



ていくか。やはり前提条件がいろいろ考えられるということで、一つ前提条件を決めました。

会社は取りあえず、どの会社もそうだと思うのですけれども、利益至上主義でしようということで、われわれの議論の中では、では井上マネージャーはリスクを知っているのかどうかということが議論になりまして、取りあえず知っていることにしよう。さらに、説明に対してかなりの裁量権を持っていて、説明するところ、しないところは自分で決められるというところを前提にしました。さらにチーフカウンセラーの松本さんに関しても、リスクは認識しているという形で議論を進めました。こんな会社は本当はつぶれると思うのですけれども、このようなことを前提にしました。

質問1、2、3と順番に書いてありますけれども。ではどんな行動や判断が問題だったのかということ考えたときに、やはり説明不足というのがもともとあるので、購入者への説明不足、説明を怠った、リスクがあるということを説明しなかったということが、トークをした井上マネージャーの原因だった。さらに、普通に考えたら松本さんは悪くはないのではないかと、要するに上司に当たるような人に説明した方がいいのだと言っているのは悪くないのではないかと考えたのですが、考えてみたら、この説明会の後に、井上マネージャーからもフォローしてくれる的なことが、「説明会ではカバーしきれない部分を補うのがカウンセラーの役割でしょう」と言っていることをかんがみれば、リスクを知っているのであれば、説明会の後に商品を売るときにフォローをするべきだったのではないかというのが問題だったと思います。

ただし、環境要因としてどんな環境があるのか。前提はもちろんなのですけれども、われわれの考えた前提もそうですが、恐らく、「大量に利用しすぎて副作用が出たというクレームが相次ぎ」ということは、若干商品の説明方法が詳しくなかったのではないかということです。大体注意書きが書いてあると思うのですが、小さかったりとかして詳しくなかったのではないか。やはり会社の経営には逆らえないと思いますので、経営方針として利益至上主義があるのであれば、経営方針にはいかんせん逆らい難いものだと考えました。

その上で、どうやったらこんなトラブルが起きなくなるかということと考えたら、短期的に見れば商品に詳しい説明を書くことです。CMにありますけれども、ちゃんと用量・用法を守ってみたいな感じのことを書くべきだと。

長期的に見れば、このようなトラブルが起きるのであれば、利益至上主義の中でもやはり経営方針を考えなければいけないですし、さらに言うと、いわゆる企業倫理観というものもしっかりと学ばなければいけないのではないか。これが再発防止対策であるという形に、われわれはまとめました。5分と言われたので、割と短く（拍手）。

（作田委員） ありがとうございます。矢野委員、何かありますか。

（矢野委員） よく最後にまとまったと（笑）。と言いますのは、これは育毛サロンのこういう事例は世の中にいっぱいあると思うのですけれども、ここにはいろいろな条件が想定されて、最初は「こうじゃないか」「ああじゃないか」ということで随分苦労したのですけれども、あの前提条件を決めてからは「この会社はつぶれる」ということなのですから（笑）。でも皆さん、こういうふうやっていって、最終的にはこういう形にまとまって、非常に良かったと思います。

（作田委員） はい、ありがとうございます。それでは、続いて4班さんの発表を、よろしく

お願いいたします。

(学生 D) それでは4班の発表をさせていただきたいと思います。

まず、この表を見ていただければお分かりのように、マトリックスに分けました。これはなぜかと言いますと、まずプレーヤーを抜き出さなければいけないこと、あと、ケーススタディの中には井上マネージャー、松本カウンセラーが載っていましたが、当然、その二人が悪いわけではなく、例えば会社にしても、そういうことを防ぐシステムを作らなかったこと。消費者にしても、リテラシーが不足していて使ってしまったことなどが問題



ではないかという意見が最初に出てきましたので、まずプレーヤーを限定する必要があると考えました。当然、このほかにも国だとか、いろいろな要素があると思うのですが、取りあえずここでは四つに分けて説明いたします。

それと、これも多分、これを企画した方が意図されたように、1、2、3と順にやってしまったのですが、それは特に、再発防止策を考えるための枠組みとを考えてください。

まず、どこが問題であったのか。うちのグループで一番大きく出た点は、井上マネージャーが明らかに良くなかった、一番悪かったという意見が一番強く出ました。特に危険認識があったにもかかわらず、営業上、自分や会社の利益を優先して、それを押し通したことが良くなかったのではないかということが、一番強く出ました。

次に、松本カウンセラーも、指摘をしたのに従わざるを得なかったことが問題だったと考えます。また、会社に関しましては、技術上はもっと改善したものが作れたにもかかわらずしなかった。あるいは、それをパンフレットに詳しく明示しなかったことが問題と考えました。消費者に関しましては、リテラシーが不足していた、この辺りがわれわれが抜き出したプレーヤーの問題点になります。

そして次に背景。どのような背景や制約条件があったのか。当然、井上マネージャーにしてみれば、会社の短期的な利益主義があったからという大きな含みが、制約条件としてありました。また、横の連携ですけれども、これはほかのところでもやっているということで、そういった制約条件もありました。次に、松本カウンセラーですが、会社内の権力勾配、当然、井上マネージャーの方がマネージャーとして地位がありますので、それに従わざるを得ないところがあります。会社としましては、下から、例えば、松本カウンセラーなどの情報が、あるいはほかの技術者からの危ないという情報が上がってこなかったことが、制約条件として考えられました。

(学生 L) これらの再発防止策として、まず、一番どこができるところが大きいかということ会社かなということで、システム構築という感じでまとめたのですけれども、例えば具体的に言いますと、井上マネージャーが暴走してしまったと。そのような行動を制限できるような仕組みがあればいいのではないかと。現時点ですと、井上マネージャーの成績というのは営業の売り上げによって出されている。それは上からのチェックしかないわけですが、例えば現場の松本さんからの意見をくみ上げて、それを総合的に評価するような仕組みができればいいのではないかと。

世間でいう360度評価のようなことですけれども、例えばそのような仕組みを作るとか、あとは、そうはいっても短期的に、例えば1週間後に説明会が迫っているときにそれを防げるかということ、なかなかそうもうまくいかないと思うので、そのようなときに、先ほどの三菱重工の方の「もしもし電話」みたいなものがあつたと思うのですけれども、そのような感じの目安箱みたいなものがあればいいのではないかと。

ただ、システム構築の側面ばかりに偏ってはいけなくて、現場の人はどうすればいいかということ、ここに「もっとがんばる・・・」と書いてあるのですけれども、本当にもっと頑張らなければいけない。それはどう頑張るのかということ、プロフェッショナル、各人が各職域において頑張ることが必要ではないか。例えば、松本さんは現場のプロなわけですから、現場においてどんな意見が重視されているかということをもっと主張しなければいけないし、井上さんにしても、利益というものをもっと長期的に考えれば、自分の職域である利益という点からももう少しやり方があつたのではないかと。こういうふうには、倫理というのをあまり難しく、ほかに何をやらなければいけないかということではなくて、自分の職域において、プロフェッショナルな部分において、もっと役割を果たしていくことができるのではないかと、そのようにとらえました。

先ほどのシステム構築にしても、各人が各人のプロフェッショナルの部分で、もう少し、よりパフォーマンスが高められるような、また、もしそれができなくて失敗したとしても、さらに多重防護のような概念で防ぐことができるようなシステムというものを構築できればいいのではないかと。また、「チャレンジ精神」ということで書いたのですけれども、そういうようにある意味、誰かが失敗したとしても、それを責めて、その人はもう完全に駄目とってしまうのではなくて、ある程度のチャレンジ精神は、会社として尊重すべきではないかと。

会社の利益の尊重はもちろんですし、あと技術開発によって社会に貢献しているという側面があるので、例えばある一点に欠点があつても、ある画期的な技術がある、多分それは多くの人々が欲しているというときに、それをはなから潰してしまうというのは、やはり会社としては良くないだろうと。そういうようなものも許容するような柔軟なシステムが必要ではないかと。

あとは蛇足ですが、備考ということで、商品に注目したときに、例えば人に合わせた処方ということで過剰に取れば副作用があるなら、技術的に、例えば20ml だったら20ml のパックにしてしまふとか、そういうような感じで、技術的な解決もあるのではないかと。あとは会社全体の問題として、サロンというのは人が来るわけですから、そこから一般販売へと拡大して売り出していくという、事業の拡販形態の上での思想の違いというもの、十分に認識されていなかったのではないかと、このような観点から考えてみました。以上です。

(作田委員) はい、ありがとうございます(拍手)。谷委員、何か一言ありますか。

(谷委員) 今、お聞きになったように、論点もいろいろありまして、非常にいい議論ができました。一点だけ付け加えさせていただくとすると、やはりこの会社はお客様の身体にかかわる仕事をしています。イラストを見ると、大量に使って頭皮がただれたということですので、そういう身体に影響を与えるようなことはしないという企業理念のようなものがあれば、今回ですと、お客様を守る最後の砦は松本さんなのですが、松本さんの主張にも後ろ盾ができて、よかつたのではないかと思いました。

こちらは学生さん3人と社会人2人のグループなのですが、活発な議論ができて、ご覧の

とおりのいい発表になったと思います。どうもご苦労さまでした。

(作田委員) どうもありがとうございました (拍手)。

それでは、このご発表に対して意見とか。先ほど手が挙がっていたので、どうぞ。

(宮越委員) 今、谷さんが言われたのですけれども、3班、4班とも、本当に井上マネージャーが悪いのですかね。この人が一番優秀なんじゃないか。ちょっとうがった言い方をしますけれども、会社の営業という中では、商品を売きなさいと。確かに商品は若干危険な要素を含んだものだったかもしれません。ただし、体質によって合わないこともあるという注意書きが仮に書いてあったとするならば、この人がやったことは、会社全体としたらそんなに目の敵にされるようなことなのですかね。私は超優秀な人ではないかと思うのですが。

(学生 D) そういう観点では、優秀な方だと思います。

(宮越委員) 欠陥は別にあるのではないですか。

(学生 D) はい、井上マネージャー以外にもあります。ただ、井上マネージャーもやはり防げない立場であったということで、特に会社の長期的利益などを考えると、明らかにこれは良くない。

(宮越委員) あえて反論しているのですが、長期的利益と言われるけれども、この商品は難しいということで、売って、取り扱いを上手にしてくれば、次のいい商品ができるまで、十分役に立つ。多分、そうだろうと思うのです。今、市場にある薬なんて全部副作用があるわけで、大体そうだと思うのですけれども、何か井上さんに集中されすぎているような気が、私としてはするのですけれども、どうでしょうか。

(社会人 6) そういう意味では一番最後のマトリックスでいう、プレーヤーとしては井上、松本、それをまとめる会社がいます。そして、実はバックグラウンドに、会社と消費者と書いてあります。この倫理委員会の意図は、そういった商品を世の中に出してしまったことのバックグラウンド的な原因というものは、倫理的な要因からすると何であったのかということをもみんなで考えようというもので、そこが目的だと思って、社会的な風土という観点で、実はプラスの中には必ずマイナス要因もあるわけで、そういったことをきちんと消費者の方も把握した上で買う、国民全体がそういった意識を持つことが必要ではないかということで、最初の要因のところでも書いたわけです。

全体としては、マトリックスの右下、会社全体、一人一人の倫理観に基づいて、コンセンサスを得た上でのシステムづくりが大事なのではないかというのが、われわれの意見です。

だから、どうしても議論の都合上、井上マネージャーになっていますけれども、結局はそれらを取りまとめる会社ですよね。得体の知れないシステムを、みんなで共通の理念、コンセンサスをもって、いいシステムにしていこうと。そこにはそれぞれ、社員みんなが持っている高い技術を生かせるように、プロフェッショナル根性を大事に育てていってあげようというシステムづく

りが大切なのではないかと思います。

(作田委員) 小川委員。

(小川委員) 少ししらけてしまう質問というか、意見になってしまうかもしれませんが、ヘアケア製品を使っている者として、必ずこういう製品にはパッチテストをなさйтеということが書いてあります。ですから、パッチテストをなさйтеということが書いていない製品は、法律違反ではないかと思います。

(社会人 6) そういった意味では、技術的な観点で、製品の質的競争力を高める上での具体的な提案というのは、大事だと思います。

(小川委員) そうですね。必ずパッチテストをするのですよ。弱いところに使うために。だからこの説明書そのものが法律違反なのではないかと、私は違和感を感じました。本当にヘアケアだと、結構かぶれが多いのですよね。頭皮に対して。

(宮越委員) 体質によって合わないとか、そういう表現ではなくて。

(小川委員) パッチテストをしてから使ってくださいと、ヘアケア製品では通常書いてあるのです。だから何を使うにしても、A製品、B製品、何を使うにしても、ヘアカラーなどは必ずパッチテストをします。そうすると、私だって自然なヘアカラーって言われているものでも、パッチテストをしたらかぶれますからね。だから、使う前には分かるはずなのです。

(作田委員) ありがとうございます。今回事例を作ったときに、そこまでの知識がなかったので(笑)。今後使うときはその辺も考慮したいと思います。

そのほかに、質問やご意見などは何かありますか。

(学生 E) 二つあるのですが、3班はちょっと松本さんに厳しいのではないかと。全国津々浦々で販売されたものを、一カウンセラーが全部カバーするのは不可能です。責任を全部押しつけるのは、ちょっとコクかなと思います。

それから、これはよく分からないですけれども、ブリーフィングが遅いのではないかと気がしました。説明会を開く前に、時間がないので松本さんは黙ってしまった。それは遅いのではないかと。それは実際の会社では難しいのかもしれませんが、そういうものを早くして、もう少し議論をする時間があれば、よかったかもしれないという可能性がある。その辺はどうお考えか、教えてください。

(社会人 6) 今の二つのご指摘は、まさに今の企業の改善すべきところだと思います。

(学生 K) 今回、説明のために書いたのは、問題点はここだとあるのですけれども、ほかにもいろいろ論点は挙がっていて、松本さんは、そもそも本部に「こういう問題が上がっています」

と報告することもできたでしょうし、いろいろな判断ができたということはあるのです。そもそも何もやらなかったことが原因であるということになりまして、すべてをフォローしろとは僕たちは考えていなくて、そういうことを考えて意見することもできたでしょうし、個別に、自分が扱った範囲でフォローすることもできたとも考えられるので、一応問題はあったと。ただ、根本はそこではないと考えているので、個人としては特に問題はないと思います。それは井上さんも同じでして、個人として言われたときにその場であしらったということ以外でも、本部に報告したりとか、上司に意見を仰ぐなり、いろいろな方法は採れたのですけれども、結果的に怠ったことが一番問題だというのが僕たちの統一見解なので、ここではそこだけを述べています。

あと、時期的に厳しいというのは、環境要因としては確かに考えられるのですけれども、僕たちの議論の中ではそれは出ていなかったもので、抜け落ちています。

(宮越委員) ちなみに、私は花王や資生堂などに勉強に行ったことがあるのですけれども、こういうトラブルは、先ほど小川さんが言われたように、しょっちゅうあるのですね。まず、苦情処理室とか品質保証室とか、何かそういう品質にかかわる名前が付いているところは、全部そういうものの受付になっているのです。それで、容器とかパッケージに、ここに付けてくださいという無料の電話番号が入っているのです。しかし、みんなよくかけてくるようで、無料がかからないのです。そのために、その下に有料の03 何とかかんとかというのが、もう一つあるのです。そこにかかってきた電話代については、お金を後から返しますと、そんな仕組みに化粧品会社はなっています。だから、この事例ではあれですけれども、合わないということはしょっちゅう起こることなので、井上さんだけに集中攻撃があったのが、企業人としてかわいそうな気がしました(笑)。

(作田委員) テレビなどのドラマ的には、井上さんというのは悪の権化みたいに見えてしまいますよね。営業成績を上げてお客さまをないがしろにするとなるとね。

確かに、このケースブックに倫理規程が載っているのですけれども、経済性優先の戒めとか、効率優先の戒めとか書いてあるので、こういう表に見えるところにだけ気を取られて、その裏に潜んでいる組織的な悪さに目が行き届かないと、これはやはり分析としては問題かなとは思いますが、そういう点では、皆さんそれぞれ奥深く分析していただいていると思います。

私が今回、4時までと期限を切りまして、2回ほど延長して、20分くらいどンドンずらしましたよね。これはもし私が4時きっちりやりますと言ったら、余裕がないことを、無理やりやったということになるでしょうけれども、多分、会社ですと、できるまで待ちますという悠長なことはあまりなくて、いいものが時間遅れで出てきても駄目になってしまうということがあるので、その見極めというか、バランスが、非常に難しいですよ。いくらでも時間をかけていいものを出しても、結局はそれがものにならなかつたら、その会社は倒産してしまうので、そこは永遠の課題というか、バランスの問題かなという感じが、私は個人的にはしました。

(学生I) 今に関して、最後ですけれども、模造紙でやるというのはちょっと(笑)。パワーポイントにして、ノートパソコンを持っている方もいるので、そういうのにすぐ今回の場でもなったら、今の話で、上に行ってまた降りてくるのかなと思いました。

(作田委員) なるほど。ありがとうございます。

それでは時間もいいところに来たので、これでケーススタディの発表は終わりたいと思います。
どうも皆さん、ありがとうございました (拍手)。

<まとめ>

作田 博 氏（倫理委員・原子力安全システム研究所）

（作田委員） 時間がなくなってきたので、手短かにまとめだけをさせていただきます。
（以下スライド併用）

○では、まとめのスライドを5分ぐらいで説明したいと思います。

これは、民間企業でモラルのケーススタディをするときにいつも最後に使っているものです。そういう意味では、民間企業の役職者ぐらいをイメージしているのですが、もしかしたら学生の皆さんにはピントがずれているかも知れませんが、ただ、関連するところも多いと思うので、聞いていただきたいと思います。

まず「誰に忠誠を誓うのか明確にしていますか」ということで、普通、会社の人間だったら会社、特に直属の上司に忠誠を誓って仕事をするパターンが多いのですけれども、決してそうではなくて、先ほどの事例では、お客さまのためという観点が必要でしょう。それから、アカウントビリティ。そして、状況受容主義に陥っていませんかということです。組織に長くいると、その組織の悪さというものが、だんだん検知しにくくなってしまいます。ですから一番いいのは、その組織に入ったとき、新しい環境になったときに、その組織の悪いところが一番目につくはずなので、目についたらそれを改めること。状況受容主義ではなくて、悪い環境であれば改めましよう。そのためにはいろいろな角度を持った視点が必要です。

○それを表すとということで、「ゆで蛙」が書いてあります。熱いお湯にカエルを入れると、カエルはすぐに熱くて飛び出します。ところが、水の中にカエルを入れて徐々にゆでると、カエルは熱くなっても逃げ出すことをせずに、そのままゆでられてしまうという例です。ですから、自分の周りに急激なリスクや危険が迫ってくると反応できるのですけれども、自分のいる場所が徐々に悪い方向に行くときは、なかなかそれが検知しにくくて、悪さになかなか気付かないということがあるので、そういうリスク感性を醸成していくことが肝要ですよということです。そのためには、こういうケーススタディというものは役に立つのかなと思っております。

○自分のやったことは必ず自分でレビューしていますか、人に任せていませんねということです。学生さんでしたら、自分の後輩や先輩、先生に任せていませんかということになります。きっちり自分の責務を果たしていないと、何か不祥事が起こったときには必ず自分の身に降りかかってきますよ。倫理に照らして、良いと思うことをやっておかないと後で痛い目に遭うのは自分ですよ。最後の決断は経営者がするにしても、技術者として言うべきことはやはり言わないといけない。

あとは自律という点も一つあって、先ほど言ったことと重なりますが、自分たちの身の回りにあるリスクやジレンマの「感受性」と「気付き」が大切ですよということです。

○例えば、これはサッチャー錯視という、よく使われている絵なのですが、本当はこれはイギリスの元首相のサッチャーさんの絵があるのですが、こちらのの方がよく差が分かるのでこの絵を使っています。普段、われわれは人間の顔を逆さまに見ることはあまりないのですが、

この状態でも左の写真と右の写真で、どこか違うところ、違和感がありますよね。口と目がおかしいかなと気付きますかね。実は口と目が180度変わっているのですけれども、日ごろあまり見ない視点だと、そんなに違和感がない。ちょっと変かなという感じなのですが、これをわれわれがいつも見ている視点に戻すと、かなり違和感を覚えるのです。

これだけ差があるのに、別の視点から見るとあまり差が見えなくなるということで、やはりいろいろ異なる見方をして、おかしいところに気付くという努力が必要で、組織で考えると、できるだけ異質性のある人をたくさん備えておくとか、配置しておく方がいいのではないかと思います。

確かにこのとおりでとあまり違和感がないですけれども、元に戻していくとかなり変な顔になっているのが分かります。

○ここにトップの確固たる方針と行動とあるのですが、これをいつも民間の企業研修で言うと、「自分たちではなくて、もっと上の人にやってよ」という声が、必ずと言っていいほど出てきます。上の方は、いつも掛け声だけで自分でなかなか行動に移さないとか、声だけ掛けるのは簡単だとか、そんな声も聞かれることがあるのです。ですから、そうならないように、皆さんが経営者でなくても、グループ長とか、係のトップの係長、課のトップの課長とか、そういう職位にあるのであれば、できるだけ具体的な方針を部下に示して、率先垂範することが大切ですよということを言っています。

不平不満は、割といっぱい出てくるのです。うちの会社のここが悪いとか、全然上司が聞いてくれないとか、不平不満は出るのだけれども、先ほどの状況受容主義ではないけれども、それを自分が主体的に変えようというのはなかなか難しい。上が変わってくれたら変わるのになということ、常に誰かに依存しているというところがあります。でも、実際は自分が変わらないと何も良くならないので、やはりまず自分から変えましょうということを言って、終わっております。ということで、ケーススタディのまとめということで、私の説明はこれぐらいにさせていただきますと思います。

ここからは、私は司会進行役に戻りまして、最後に、大場副委員長から閉会のあいさつをさせていただきますと思います。

閉会挨拶

大場 恭子 氏（倫理委員会副委員長・金沢工業大学）

（大場副委員長） 皆さん、4時間にも及ぶ研究会、お疲れさまです。

今、倫理委員会では4回目の規程改訂作業をしており、今日の午前中も委員会が開催され、議論が行われました。そのときの特に話題になったのが「魅力」という言葉で、原子力界はどうすれば魅力的になれるのか、という話をしていました。

原子力というのは、そもそも規制が厳しかったり、あるいは自分がこういうものを作ったのだというものが、何十年もかけてやっと一つできる、仕事をする期間が40年として、その間に、やっと一つ、二つしかできないという成果がなかなか見づらい中、どうすればよいかは非常に大きな課題です。

今回みなさまにやっていただいたケーススタディを、私は直接は参加しませんが、まず、事例1を担当なさった方に対して思ったのが、2つのグループがいずれも、議論の中で教育が大切だということを挙げたということです。率直に、「ああ、随分変わってきたかな」と思いました。また、グループ2ですか、スケジュールリングをきちんと考えて議論したというのが、私もいろいろな企業でこういうグループディスカッションをさせていただくのですが、なかなかスケジュールリングを皆さんさらないで、ただ議論してしまうことが多く、新鮮に映りました。

また、後半の事例9ですが、議論には挙がらなかったようなのですが、私がこの事例を見ながら考えたのは、井上マネージャーがどういう観点でいくのかでした。すなわち、「商品が売ればいい」という観点でいくのか、もう少し長期的に、「市販につながるように商品が売ればいい」という観点でいくのか、さらに「より多くの人に育毛がなされればいいよね」という観点でいくのか、あるいは、「育毛を通じて世の中をハッピーにしたいよね」という思いで働くのか。このいずれであるかによって、井上マネージャーの取る態度は変わってくるはずと思うのです。さらには、最後に述べた、「育毛を通じて世の中をハッピーにしたいよね。より多くの人が幸せになりたいよね」という考えは、個人で考えるものというより企業理念などではないでしょうか。すなわち、会社の風土というものも非常に重要だし、そこには業界全体の風土というものも、大きく関係してくると思います。原子力業界全体の風土はいかがでしょう。

他方、事例1も9に関しても、横のつながりを考えてもよいと思います。事例1であれば、他の工場はどのようにしているのか。事例9であれば、他のサロンではどのようにになっているのか。横のつながりをどう持つかは、原子力においても非常に重要な問題ではないかと思うのです。

倫理委員会は毎回春の年会、秋の大会に、必ず委員会企画セッションをしておりますし、学会誌にも今日の研究会も含めて、こういう活動をしているよということを積極的に載せるようにしております。今後とも委員会への応援を是非お願いしたいと思いますし、研究会にも参加いただき、辛辣なものも含めて積極的に意見をいただければと思います。今日は本当にどうもありがとうございました（拍手）。

閉会

（作田委員） それでは、これでほぼ予定どおり終わったということで、これにて第11回「原子力に関する倫理研究会」を終わりにしたいと思います。本当に皆さん、ありがとうございました（拍手）。

アンケート

アンケート

今後、より良い委員会活動、研究会の開催のために、お手数ですが、アンケートへの御協力を御願ひ致します。

研究会終了後、出口近くにごございます回収ボックスへ入れて頂くか、近くにおります倫理委員へお渡し下さい。

よろしく御願ひ致します。

【設問1】 あなたは日本原子力学会の会員ですか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。

- a. 自身が会員である
- b. 自身は会員ではないが、所属組織が賛助会員である。
- c. 自身も所属組織も会員ではない。

【設問2】 原子力に関する倫理研究会の情報をどこでお知りになりましたか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。○はいくつでも結構です。

- a. 所属組織・団体への案内
- b. 学会のメーリングリスト
- c. 倫理委員会のホームページ
- d. 過去にアンケートに回答したことによる学会からの連絡
- e. 倫理委員からの情報提供（倫理委員名：_____）
- f. 倫理委員以外からの情報提供（差し支え無ければ知り合いの方のお名前、もしくは関係をご記入下さい _____）
- g. その他（ _____ ）

【設問3】 今回の研究会に参加された動機は何ですか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。

○はいくつでも結構です。

- a. （研究会のテーマや内容に）興味を持ったから。
- b. 技術倫理について関心があるから。
- c. 技術倫理の事例検討について関心があるから。
- d. 倫理委員会の活動に関心があるから。
- e. 上司（所属組織）により指示されたから。
- f. なんとなく
- g. その他（ _____ ）

【設問4】 今回の研究会の内容と研究会の時間配分はいかがでしたか。（ ）内のものから該当するものを○で囲まれた上、※の設定のあるところは「適切」以外を選ばれた方のみ、適切と思われる時間をご記入下さい

- a. 全体の時間について（長い・適切・短い） ※ _____ 日/時間が適切と考える
- b. 事例検討(グループディスカッション)の時間について(長い・適切・短い)※ _____ 時間が適切と考える
- c. 参加者全員によるディスカッションについて(長い・適切・短い) ※ _____ 時間が適切と考える

【設問5】 今回の研究会に対する感想をお伺い致します。率直なご意見をお聞かせ下さい。

【設問5-1】 講演内容は、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

【設問5-2】 事例検討(グループディスカッション)は、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

【設問5-3】 参加者全員によるディスカッションは、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

【設問6】 倫理研究会ではどのような内容(テーマ)を取り上げるべきだと思いますか。取り上げるべきと思われる項目に○をご記入下さい。また、①～④については開催スタイルについて、ご回答下さい。

項目	記入欄
a 技術倫理概要:必要性・内容について	
b 技術倫理概要:日本の教育機関や企業での取り組みについて	
c 技術倫理概要:各国(国内外)の教育機関や企業での取り組みについて	
d 技術系学協会における倫理活動の現状について	
e 倫理プログラムの要素・構築方法について	
f 原子力業界組織(企業等)における倫理・法令遵守へ向けた取り組みの現状について	
g 他業界組織(企業等)における倫理・法令遵守へ向けた取り組みの現状について	
h 海外組織(企業等)における倫理・法令遵守へ向けた取り組みの現状について	
i 企業倫理の規格化について	
j 企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility; CSR)について	
k 公益通報者制度(内部告発)について	
l 原子力業界の国内外における良好事例, 不適切事例について	
m さまざまな産業における良好事例, 不適切事例について	
n その他(具体的に: _____)	
① 講演会型研究会	
② 登壇者と会場での意見交換会型研究会	
③ グループワークなどを伴う参加型研究会	
④ その他(具体的に: _____)	

【設問7】倫理委員会の活動として、今後、どのようなものに力を入れるべきだと思いますか。優先して力を入れるべきと思われる項目に◎、力を入れるべきと思われる項目に○、力を入れないと思われる項目に×をご記入下さい（いずれでもない場合は、無記入で結構です）。

項 目	記入欄
a 倫理規程の認知・浸透活動	
b 時代や状況に合わせた倫理規程にするための見直し(改訂)	
c 技術倫理の必要性や内容の普及	
d 事例集等の技術倫理に関する教材の作成	
e 会員(個人・賛助)の倫理意識の調査	
f 賛助(=組織)会員とのCSRを含めた倫理活動に関する連携	
g 研究会の実施	
h ホームページの充実	
i 年会／大会での委員会企画セッションの開催	
j 会員への倫理関連情報の提供	
k 倫理関連事象への意見表明や情報発信	
l 学会内の他の委員会や部会、支部との連携	
m 他産業(学会)との連携	
n その他(具体的に: _____)	

【設問8】普段から感じていらっしゃる倫理に関する問題や疑問、倫理委員会に対するご意見、ご要望、ご感想などを、自由にお書き下さい。

【設問9】今後、倫理委員会から研究会またはその他のご案内を差し上げてもよろしいでしょうか。
案内（どちらかに○をお付け下さい） 可 不可

ご記入者名： _____

アンケートにご協力いただき、ありがとうございました。

第11回倫理研究会参加者アンケートの回答集計結果

参加者名（倫理委員を除く）のうち、22名の方からアンケートのご回答を頂きました。
ご協力、誠に有り難うございました。

【設問1】あなたは日本原子力学会の会員ですか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。

項 目		
会員	正会員	13
	賛助会員	7
非会員		1
無記入		1
合 計		22

【設問2】原子力に関する倫理研究会の情報をどこでお知りになりましたか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。○はいくつでも結構です。

項 目	
a. 所属組織・団体への案内	11
b. 学会のメーリングリスト	1
c. 倫理委員会のホームページ	1
d. 過去にアンケートに回答したことによる学会からの連絡	0
e. 倫理委員からの情報提供（谷、班目、高橋委員）	8
f. 倫理委員以外からの情報提供（東大・神崎典子様、GCOE RA としての告知）	2
g. その他（）	0

【設問3】今回の研究会に参加された動機は何ですか。該当するアルファベットを○で囲んで下さい。
○はいくつでも結構です。

項 目	
a. 興味を持ったから	4
b. 技術倫理について関心があるから	9
c. 技術倫理の事例検討について関心があるから	5
d. 倫理委員会の活動に関心があるから	2
e. 上司（所属組織）により指示されたから	14
f. なんとなく	2
g. その他（出向中（MEXT 委託研究管理）に痛感した当方の考えと一致したため）	1

【設問4】 今回の研究会の内容と研究会の時間配分はいかがでしたか。()内のものから該当するものを○で囲まれた上、※の設定のあるところは「適切」以外を選ばれた方のみ、適切と思われる時間をご記入下さい。

a. 全体の時間について

項 目	
a. 長い (3時間)	2
b. 適切	7
c. 短い (6時間、1日)	13

b. 事例検討の時間について

項 目	
a. 長い	0
b. 適切	12
c. 短い (1.5、1.5~2、3時間。30分延長。50分)	10

c. 参加者全員によるディスカッションについて

項 目	
a. 長い	0
b. 適切	12
c. 短い (1、1.5時間)	8
無記入	2

【設問5】 今回の研究会に対する感想をお伺い致します。率直なご意見をお聞かせ下さい。

【設問5-1】 講演内容は、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

- ・ 企業で実際に行われている具体的な技術倫理に対する取り組みの話がもっと多く聞きたかったです (学生)
- ・ 具体的な事例を出していただけたのがよかった (学生)
- ・ グループディスカッションを中心として、内容は非常にためになる内容だった。参加前に抱いていた倫理感をいい意味で裏切られたと思う (学生)
- ・ 企業の実態が分かって良かった (社会人)
- ・ ちょっと長い (学生)
- ・ 技術と倫理という近年非常にホットな話題だった事もあり、興味深く聞かせていただいた。せっかく企業、省庁の最前線で活躍される方が多く参加されるのもっと実際の事例についてお話を伺ってみたい (学生)
- ・ Yes (学生)
- ・ 宮越氏の「元気が出る施策」という考え方に興みを覚えた (社会人)

- ・ 三菱・宮越様の講演に感動しました（社会人）
- ・ 後半の講演は三菱重工の個別事例、事故対応の色合いが強く、倫理との関係が見えにくかった（学生）
- ・ 様々な方のご意見が聞けて勉強になった（学生）
- ・ 課題を読まなくてもいいと思う（学生）
- ・ 倫理委員会が何を考えているか分かって良かった（学生）
- ・ おおむね良い。「社会性を学ぶ」あるいは「身につけてもらう」など上から周知させる印象のあるのはあまり良くない（学生）

【設問5-2】事例検討は、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

- ・ 非常に有意義でした（学生）
- ・ パワーポイントにすべきだと思います。議論自体はとてもおもしろかったです（学生）
- ・ 時間が短い印象を除けば、有意義でした（学生）
- ・ 良い事例であった（社会人）
- ・ 学生の考え方も聞くことができて良かった（社会人）
- ・ OK!（学生）
- ・ もう少し長い時間があるとよかったです（学生）
- ・ Yes（学生）
- ・ 良い取り組みと思います（社会人）
- ・ 複数の事例についてグループディスカッションしたかった。時間的に無理でしょうが…（学生）
- ・ 学生どうし、自由にできた（学生）
- ・ 社会人がもう少し多くてもいいかなと思った（1：1くらい）（学生）
- ・ 企業人と学生が互いに意見交換することは非常に有意義である（社会人）
- ・ 大変に楽しかった。学生と話すのは面白いです（社会人）
- ・ 時間は短いですが、内容、進行方法は良かった（学生）
- ・ へんしゅうできる資料を作れるとラクかと。ホワイトボードやPPTなど（書きづらいです）（学生）
- ・ 良い（学生）

【設問5-3】参加者全員によるディスカッションは、ご興味やご期待に添う内容でしたか。ご意見、ご要望などを、自由にお書き下さい。

- ・ まとめられた意見は大体どの班も同じになっていたことから、個人がきちんと思考することで倫理は守られるはずであると感じました。（学生）
- ・ ?（学生）
- ・ 比較的、個性豊かな発表が多く、意見や質問も活発であったと思う（学生）
- ・ 積極的な学生とディスカッションが出来良かった（社会人）
- ・ 色々な意見が聞けて大変ためになった（社会人）
- ・ ある程度発表する際のフォーマットが定まっていると、同テーマを扱う他グループとの比較

- もでき、ディスカッションがもっと促進されると思う (学生)
- Yes+グループごとに全て別の事例でもよい (学生)
- 事例に対し色々な見方があるのだなと感じた (社会人)
- 学生さんの高い社会的責任感におどろきました (社会人)
- 模造紙では見えにくかった (マジックのせい?) 前に貼ってプレゼンすることを知らず、適当に作ってしまいました。(学生)
- もうすこし (いやもっと) 時間が欲しい (学生)
- ディスカッションが短いのか、発表はむずかしい。ディスカッションの50%ほどしか皆さんに伝えられたか… (社会人)
- 良い (学生)

【設問6】倫理研究会ではどのような内容(テーマ)を取上げるべきだと思いますか。取上げるべきと思われる項目に○をご記入下さい。また、①～④については開催スタイルについて、ご回答下さい。

項 目		
a	技術倫理概要:必要性・内容について	5
b	技術倫理概要:日本の教育機関や企業での取り組みについて	7
c	技術倫理概要:各国(国内外)の教育機関や企業での取り組みについて	6
d	技術系学協会における倫理活動の現状について	4
e	倫理プログラムの要素・構築方法について	3
f	原子力業界組織(企業等)における倫理/法令遵守へ向けた取り組みの現状について	6
g	他業界組織(企業等)における倫理/法令遵守へ向けた取り組みの現状について	4
h	海外組織(企業等)における倫理/法令遵守へ向けた取り組みの現状について	2
i	企業倫理の規格化について	1
j	企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility; CSR)について	5
k	公益通報者制度(内部告発)について	7
l	原子力業界の国内外における良好事例、不適切事例について	10
m	さまざまな産業における良好事例、不適切事例について	4
N	その他(具体的に: <u>公的資金(一般会計?特会)による研究管理者の倫理、報道について</u>)	2
①	講演会型研究会	1
②	登壇者と会場での意見交換会型研究会	4
③	グループワークなどを伴う参加型研究会	11
④	その他(具体的に: <u>学生と社会人のディスカッション</u>)	1

【設問7】倫理委員会の活動として、今後、どのようなものに力を入れるべきだと思いますか。優先して力を入れるべきと思われる項目に◎、力を入れるべきと思われる項目に○、力を入れる必要がないと思われる項目×をご記入下さい(いずれでもない場合は、無記入で結構です)

項 目	◎	○	×
a 倫理規定の認知・浸透活動	3	8	0
b 時代や状況に合わせた倫理規定にするための見直し(改訂)	7	4	2
c 技術倫理の必要性や内容の普及	4	7	0
d 事例集等の技術倫理に関する教材の作成	3	5	0
e 会員(個人・賛助)の倫理意識の調査	1	4	0
f 賛助(=組織)会員との CSR を含めた倫理活動に関する連係	0	1	1
g 研究会の実施	1	4	0
h ホームページの充実	0	2	1
i 年会／大会での委員会企画セッションの開催	0	2	1
j 会員への倫理関連情報の提供	0	1	1
k 倫理関連事象への意見表明や情報発信	0	4	0
l 学会内の他の委員会や部会、支部との連係	0	2	0
m 他産業(学会)との連携	1	5	0
n その他(具体的に: _____ 一般社会への広報)	1	0	0

【設問8】 普段から感じていらっしゃる倫理に関する問題や疑問、倫理委員会に対するご意見、ご要望、ご感想などを、自由にお書き下さい。

- ・ 何故人は違反するか。逆にルールを守る場合には、どういう要件があるか。犯罪に関する研究をひもとくのが重要ではないか (学生)
- ・ 専門家と一般社会との認識の違いを埋められるようにしたほうがよいと思う (学生)
- ・ 倫理規程も大切ですが、根っこの部分で他者への気配りのようなものを、日本人が失いつつあるのが、そもそもの問題なのかもしれない (学生)
- ・ 倫理とは「プロフェッショナル追求心」と思っております (社会人)
- ・ 他業会、一般市民を巻き込むことが重要、またその発信も重要。原子力が中心でいいと思うが、原子力だけで閉じないこと (学生)
- ・ 学部レベルで必修項目として技術倫理を学ぶ必要があると思います (学生)

【設問9】 今後、倫理委員会からの研究会またはその他のご案内を差し上げてもよろしいでしょうか。

可	16	不可	5	無記入	1
---	----	----	---	-----	---

參考資料

日本原子力学会倫理規程の 状況

東京大学大学院工学系研究科原子力専攻
日本原子力学会倫理委員会幹事
班目 春樹

日本原子力学会倫理規程の構成

前文

我々日本原子力学会会員は、原子力技術が人類に著しい利益をもたらすだけでなく、大きな災禍をも招く可能性があることを深く認識する。その上に立って原子力の平和利用に携わることができる誇りと使命感をもち、原子力による人類の福祉と持続的発展ならびに地域と地球の環境の改善を希求する。

憲章8条

1. 会員は、原子力の平和利用に徹し、人類の直面する諸課題の解決に努める。
2. 会員は、公衆の安全を全てに優先させてその行動を通じて社会の信頼を得るよう努力する。
3. 行動の手引 専門能力の向上を図り、あわせて関係者の専門能力

前文+45条文

4. 原子力利用の基本方針

- 1-1. 原子力の平和利用は、原子力発電に関連するエネルギー分野だけでなく、医療・農業・工業等をはじめ放射線や同位体の利用技術に関連する分野まで、極めて多岐にわたっており、本会の専門分野はこれらのすべてと関連している。会員は専門とする技術が人類

なぜこんなにごちゃごちゃと書かれているのか

行動の手引きの前文 一部抜粋

個々の会員の倫理観は細部に至るまで完全に一致しているわけではなく、またある程度の多様性は許容されるものである。しかしその多様性の幅についても明示していくよう、今後努力する。また、規範は時代とともに変化することも念頭に置き、我々は本倫理規程を見直していくことを約束する。

解釈幅の広い規程の問題

米国医師会医学倫理原理：
「医療行為における性的非行は、患者が医師に抱く信頼を裏切り、かつ非倫理的である」

機能せず：自分の行為は愛に基づくもので非行ではない

追加された条文：
「医師－患者の関係と同時的に起きる性的な接触は、性的非行を構成する」

倫理規程の歴史

1999.10	倫理規定制定委員会発足
2000.11	制定委員会による原案提示
2001.6	倫理規程制定(前文と憲章のみ)
2001.9	行動の手引制定
2001.12	倫理委員会発足
2002.10~12	第1回改訂版公衆審査(意見なし)
2003.1	第1回改訂版理事会承認
2005.7~9	第2回改訂版公衆審査(意見3件)
2005.11	第2回改訂版理事会承認
2007.6~7	第3回改訂版公衆審査(意見3件)
2007.9	第3回改訂版理事会承認
2008.7~	第4回改訂作業中

なぜこんなに改訂を 繰り返すのか

行動の手引きの前文 一部抜粋

個々の会員の倫理観は細部に至るまで完全に一致しているわけではなく、またある程度の多様性は許容されるものである。しかしその多様性の幅についても明示していくよう、今後努力する。また、規範は時代とともに変化することも念頭に置き、我々は本倫理規程を見直していくことを約束する。

日本原子力学会倫理規程第3回改訂

理事会・倫理委員会メンバー等から要検討項目を集める

↓ 約20項目

項目ごとにアンケートにより対応策を決定

↓ 14回実施

公衆審査

3名から意見

アンケートにより対応策を決定

↓ 4回実施

理事会に提案

意見提出者へ回答

日本原子力学会倫理規程第4回改訂

第10回倫理研究会で外部の意見を聞く

2008.7.11実施 ↓ 記録はまもなく公開予定

倫理委員会メンバー等から要検討項目を集める

↓ 約20項目

項目ごとにアンケートにより対応策を決定

↓ これまでに7回実施

改訂案確定後、公衆審査等へ

原子力学会倫理規程の歴史

2003年改訂版

- 倫理問題を発生させない体制作りの重要性を追加(東電問題対応)
- 権限を有する者へ「職責の重さ」の自覚を要求
- 情報を無批判に受け入れるのではなく「自らの判断」を要請
- 未知の領域の探求など「チャレンジ精神」の重要さも追記 ほか

2005年改訂版

- 「行動制約型」の文に加え、自発性を高める文も追加
- 公衆の「安心を求める」のではなく「信頼を得る」へ
- 情報公開に手順が大切なことを明記(公益通報者保護法準拠)
- 核拡散への注意を追加
- ルールの形骸化防止に関する注意を追加 ほか

2007年改訂版

- 法令遵守が契約遂行に優先することをより明確に
- 地球環境保護との調和を追記
- 労働安全を追記(美浜二次系配管破損事故対応) ほか

第4回改訂の内容

- 研究者倫理について(編集委員会の対応待ち)
- 核セキュリティに関する条文追加
- 原子力関係者のモラル高揚のための条文追加
- 放射性廃棄物処分実施努力に関する追記
- エネルギー安定供給に原子力は不可欠との認識追記
- 原子力と社会の関係では倫理的にタイムリーな対応が求められていることを追記
- 学術の発展、人材育成への貢献の重要性を追記
- コミュニケーションの重要性を追記 ほか

倫理規程に関するQ&Aの充実も検討中

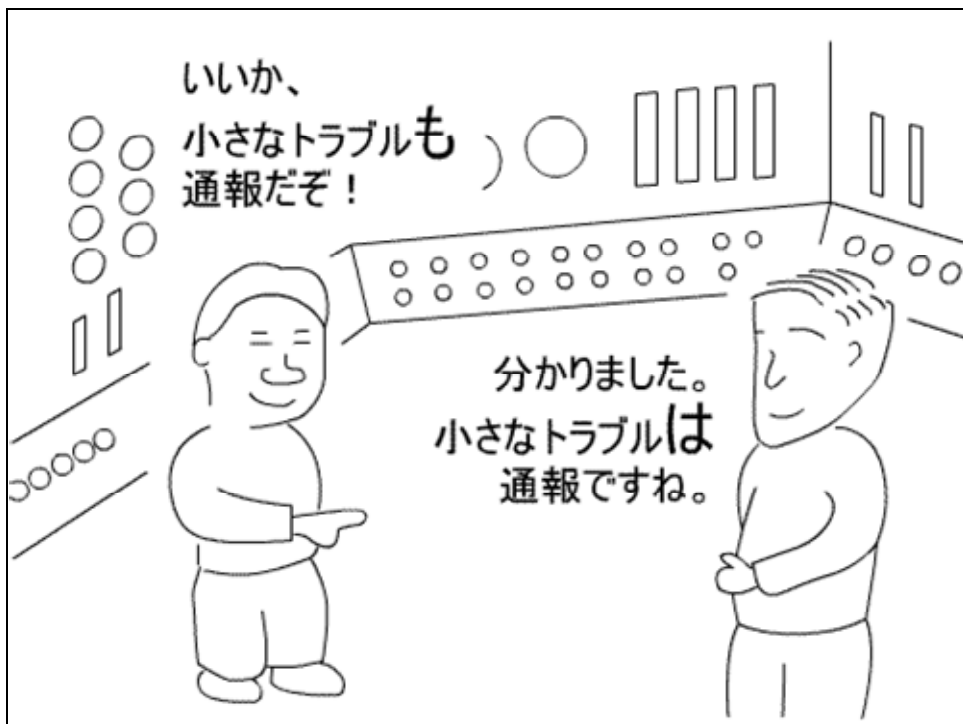
なんのための倫理規程か

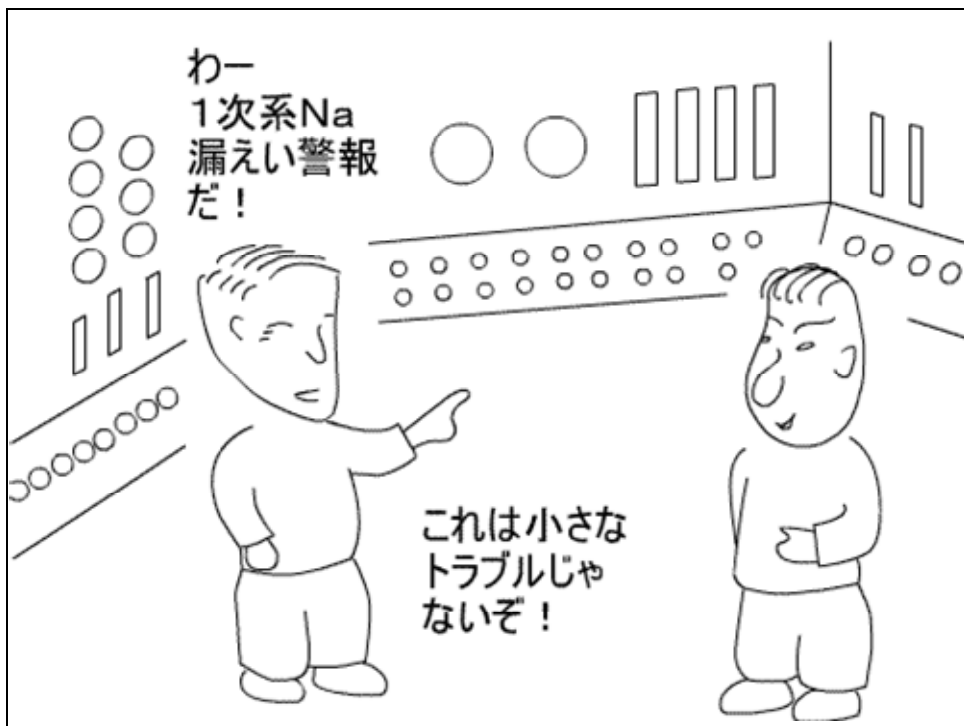
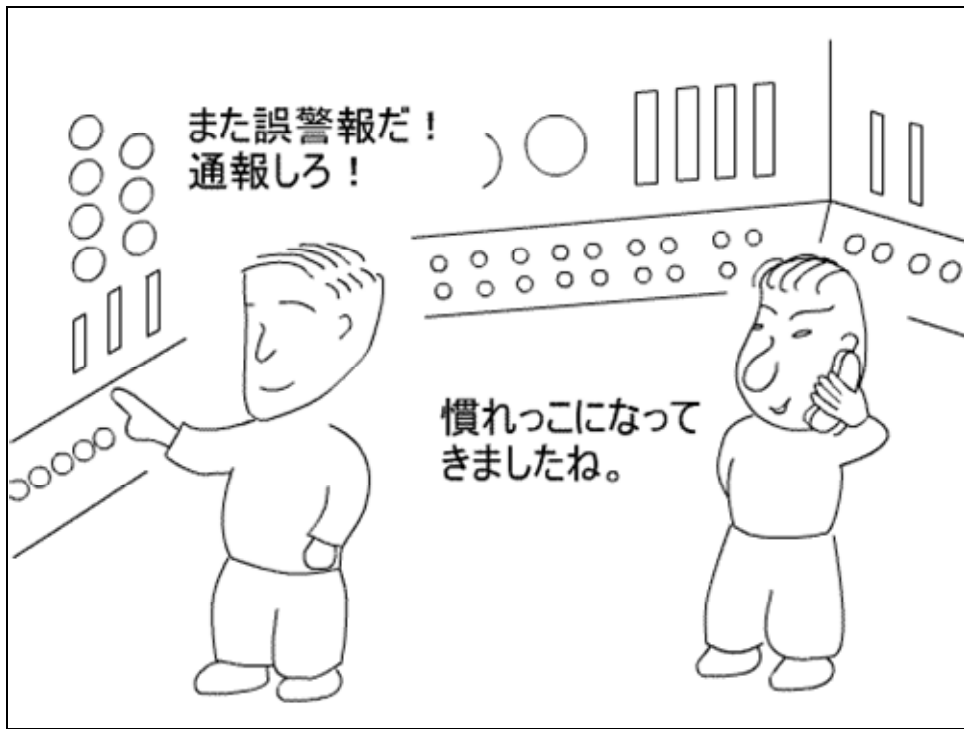
個人・組織にとって「倫理問題」を起こさないことは、安全の確保やコンプライアンスマネジメントと同様に重要

コンプライアンス(「ルール=法律や規則」の遵守)のためにはルールを知ることが大切

倫理問題を起こさないためには「社会性」を身に付けることが大切(倫理問題の多くはそれを生じさせた人に倫理観が欠如していたのではなく「社会性」が足りなかったためである)

社会性=社会の人が普通どのように考え振舞うかという感覚







事例集

その1: 2006. 7. 20

その2: 2008. 9. 1

目的

1. ケーススタディのための資料
 → 企業研修や大学の演習で活用
2. 倫理規程の理解のための補足資料



倫理規程と事例の関係

— 倫理規程の意味を事例に即して理解するために —

倫理規程「行動の手引」		事例No.												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1-1	原子力利用の基本方針													◎
1-2	平和利用への限定							○						◎
1-3	核拡散への注意							○						◎
1-4	諸課題解決への努力													○
1-5	地球環境保護との調和													◎
2-1	安全確保の努力					○								
2-2	労働安全の確保			◎										
2-3	安全知識・技術の習得					◎								

おわりに

- 倫理規程の改訂は今後とも続けます
- 倫理規程へのご意見は常時受け付けています
 - 倫理規程をよりよいものとするためご意見をお寄せください
- 個人・組織にとって倫理問題を起こさないことは今後ますます重要になります
- そのためには社会性を身に付けるトレーニングが必要です
- 社会性とは何か、それを身に付けるにはどうすべきか、倫理委員会では模索を続けています
 - 倫理研究会もその一環ですが、これについてもご意見をお寄せください

企業における倫理問題に対する 取り組みの実態について

平成18年11月14日

三菱重工業株式会社
原子力事業本部
原子力品質・安全監査室

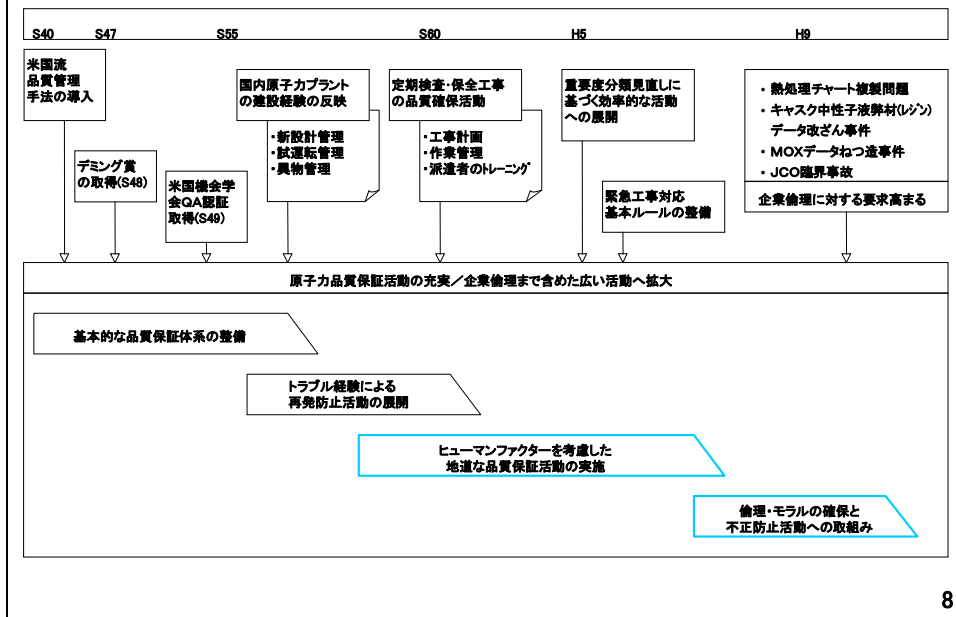
室長 宮越直樹

本日のテーマ

1. 現在問題となっている技術者倫理の難しさについて
2. 企業における倫理問題の取り組みについて
3. これから企業に入る学生が技術者倫理を学ぶ意義について

三菱重工（原子力）の品質保証活動のあゆみ

1



90年後半から企業の信頼を損う不祥事が続発

2

<原子力関係の不祥事例>

- H9 動燃再処理施設アスファルト固化処理施設の火災ビデオ捏造
- H9 日立エンジニアリングサービス熱処理チャート複製
- H10 使用済燃料輸送容器中性子しゃへい材(レジンデータ改ざん)
- H11 英国BNFL社MOX燃料データ捏造
- H11 JCOウラン加工施設における臨界事故
- H14 日立 格納容器漏洩率試験改ざん問題
- H18 電力データ改ざん(原子力・火力・水力)
- H17 三菱 美浜3号機 二次系配管刻印打替
- H18 東芝 流量計問題

＜原子力以外の不祥事例＞

- H11 住友商事銅不正取引による巨額損失(2800億円)
- H12 大和銀行巨額損失事件(1100億円、大和銀行米国撤退)
- H12 三洋電機太陽電池出力不足問題(補助金目当て)
- H13 雪印問題
- H14 三菱自エリコール問題
- H16 三井物産 DPF装置の虚偽データ使用(ディーゼル規制違反)
- H17 首都圏マンション耐震偽装事件
- H18 パロマ湯沸かし器死亡事故
- H19 エキスポランドジェットコースター脱線事故
- H19 吉兆問題
- H20 大分教育委員会問題

氾濫する不祥事情報

1. 氾濫する情報
2. 不祥事から学ぶ
～一件一件それなりの理由がある～
 - (1) 不祥事が起きた背景
 - (2) その時技術者は何を思ったか？
 - (3) 真の問題は何？
 - (4) 自分がその場にいたら――

5

大和銀行巨額損失事件について紹介(その1)

6

大和銀行巨額損失事件について紹介(その2)

雪印食品の不正が報道されるや否や、小泉総理大臣、武部農水大臣初め、日本中が、雪印食品への糾弾の嵐となった。米国へのテロに対する報復攻撃については、まだ少しなりとも、米国の行動に反対する意見もあったが、今回の雪印に関しては、100%の非難である。

雪印は確かに、法を犯しました。きつと詐欺罪になるでしょう。しかしそれよりもっと過酷な、会社消滅という危機に立たされているようです。その会社に勤めている方々にとっては、何とも耐えられない出来事となってしまったようです。だからといって雪印食品を弁護しようというのではありません。私は弁護も、糾弾しようとは思っていません。ただ彼らは、そのような行為を行ったというだけで、今の法と社会常識に照らし合わせれば、罰せられるというだけです。時代が違えば、そして恐らく国が違っても、罰せられることもないだろうと思います。今の時代の日本だから罰せられるといっても過言ではないでしょう。

2000年前にイエスキリストが、淫淫の罪を犯した女に対し、民衆が石打ちにすべきだと詰め寄ったとき、「汝らのうち、罪なき者、この女を打て！」と言われたといひます。民衆は一人、また一人と消えて、最後にはイエスとその女だけが残され、イエスからもその女は罪とされなかつたといひます。もし今イエスキリストがここ、日本におられたら、「汝らのうち、心に不正なき者、雪印食品を糾弾せよ」と仰るかも知れません。どれだけの人が、それを言われた後も、彼らを糾弾なさるのでしょうか？

米国へのテロとその報復攻撃の時に、私は、「自分の心の中に相手を買める心、非難する心、攻撃する心がないか？」と書きました。その心を我々が持っている限り、テロと同じであり、報復攻撃と同じであると書きました。今回は私たちの心に、「誰も見ていないからいい！」「誰にも分らないから構わない」という心がないか？と問います。自分自身の心にも問います。

昔の方は、「お天道様が見てござる」と言って、日々の自分の行動を律したということですが、いま私たちは、ガラス張りの日々を送って、全てをあからさまに見られて、「これが私の全てでず」と胸を張って言えるでしょうか？ どれだけの人が、陰ひなたのない人生を送っていらつやるのでしょうか？

近い将来、地球人類の意識変革の暁には、全てがテレパシーの世界になると言われています。いまも蓋的的存在者は、我々の意識を100%キャッチされておられるのでしょうか、我々にその意識、即ち我々の意識をキャッチされているという感覚がないから平気で居れるという事なのでしょう。

例えば犬の散歩。道の真ん中に糞をすれば、これ位は拾うかもしれませんが、草むらや空き地であれば、「誰も見ていない」ということを確認して、そのまま放置しませんか？ その時自分の心の中では、「ここであれば、人に迷惑をかけることはない」と等とちやんと言ひ訳を考えていたりしませんか？

家庭ゴミ、分別が必要なのに、缶やビンが燃えるゴミに紛れ込んでいても、「見つからないだろう」とか、「一つくらい、面倒くさいから」等とガラス張りであつたらしないことを、人が見えていないということ、人にはばれないということではないでしょうか？

道ばたに、犬に糞をさせてはいけませんと言っているではありません。燃えるゴミと一緒に缶やビンを捨ててはいけませんと言っているのではありません。あなたがそのような行為をするときに、人に見られていない、人には分らないということ、自分の行動を変えていけませんか？と言っているのです。もし変えているのであれば、「いけないことだと思ひながら、人には分らないからと、実行している」ということになってしまいます。

全て我々の目の前に現れてくる現象は、我々が引きつけております。「あなたがそのような心を持っているよ。その現れがこの目に見える現象だよ。この現象があなたの望む姿なんだね？」と伝えてきております。

雪印食品の不正は、我々の心の中の想ひの象徴です。我々の集合意識の現れです。我々が多かれ少なかれ、雪印と同じ不正を行つております。恐らく昨日も、今日も、そして明日も行つていることでしょう。我々が、自分自身をガラス張りして現れて大丈夫という風に変わらない限り、我々が100%、陰ひなたのない人生を送らない限り、我々はまた雪印と同じ想ひを持ち、同じ行動を行つているということです。糾弾されるのは、雪印と共に、我々なのです。守りどで、新聞で、我々が糾弾されているんです。我々の心に闇があるよ」と

我々の行動が、誰が見ていようと、誰も見ていなくとも、自分の良心、嘘のつけない自分の良心の導きに従うということにならない限り、雪印をいくら責めつたって、いくら罪を厳しくしても、我々の世界からそのような不正はなくなりません。政治家の不正もなくなりません。

雪印食品を潰しても、第二、第三の雪印が出、政治家を全て抹殺しても、次々と同じような政治家が現れてきます。なぜなら、私たちの心に厳然とそれがあるからです。あなたの心に厳然とその不正があるからなのです。我々の集合意識に、「人に見ていなければ構わない」「人に分らないければ構わない」という意識があることが今回の不正発覚の引き金です。我々の心に、「誰も見ていないから構わない」という想ひがある限り、我々の目の前から不正はなくなりません。

誰も見ていないところで我々の行動を、誰も見ていないところで考える我々の想ひを、一つひとつ変えていけませんか？ 誰が見ていようと、本当に誰も見ていなくても、私のとる行動は何一つ変わらないという方向に、方向転換しませんか？ それが出来るのはあなただけです。あの人ではありません。その人でもありません。雪印食品の社長でも社員でもありません。この文章を読んで下さっているあなたなのです。

あなたが集合意識の中核を担っています。この世界を変えるのはあなたしかいないのです。我々が集合意識変革の先頭集団を歩みませんか？(2002.2.04)

倫理違反の分類

1. 目的を達成するために悪いと知りつつ法令違反を犯した場合……明らかな法令違反、厳罰
2. ある目的(たとえば儲ける、工程確保)技術者としての信念・理念を曲げ安全確保を怠るなどの不適切な行動を行った場合……最も重大な倫理違反
3. 必要な製品安全等を確保した上で、ある環境下で好ましくないと知りつつ不適切な行為を行った場合
4. 悪いと言う意識を持たずに説明不足のまま行動した結果が受け入れられなかった場合

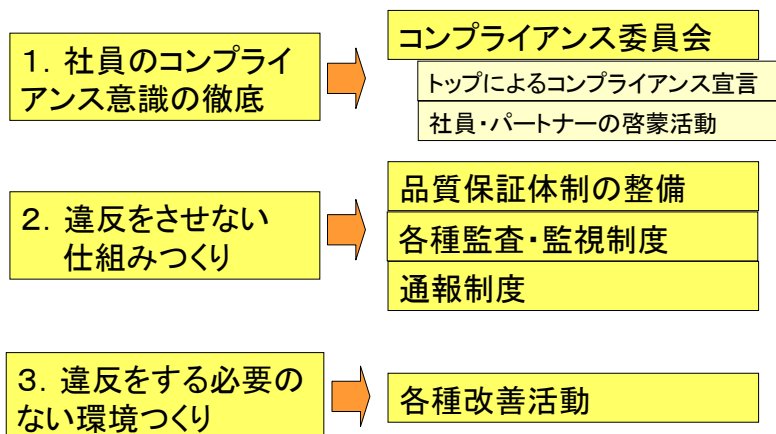
① 企業はどう変わってきたか？

企業にとって競争力を上げるための技術開発などはもちろん重要であるが、「企業倫理」、「コンプライアンス」に対しても非常に重要視しており、社員、パートナーの意識向上含め外部の皆様にも安心していただける体制、仕組みを確立して展開中である。

② 技術者に求められるものはどう変わってきたか？

将来企業に入る学生諸君にとっても、固有技術だけでは十分でない現在の環境を正しく認識し、きちんとした間違いのない仕事ができるように**技術者倫理と管理技術の重要性を認識し、それぞれの企業が構築したシステムへの適応性を持つこと**が求められている。

倫理違反を防ぐための取り組み



当社のコンプライアンス推進にかかる 取り組みの事例

創業時の精神：三菱精神：三綱領と告示

11

第四代社長岩崎小彌太が三菱精神を集大成（「随時随題」より）

1. 三綱領

- 「所期奉公」：国家社会に対する奉仕の精神
- 「処事光明」：正義を守り誠実を旨とし投機的利益を求めぬ精神
- 「立業貿易」：全世界的視野に立って事業を遂行する精神

2. 告示（昭和20年11月1日GHQより社長の座を追放される際、幹部社員宛）

- ・産業が利潤を離れて存在せぬことは当然なれど、その公平なる用途と分配は経営指導者の最も注意すべき所なり。余は常に産業の使命が国利民福（人類福祉）にあるを主張し、個人の利益を図るを以て第二義となせり。
- ・我々は国家より「生産」という重大なる任務を委託されている。我等が職域を通じて国利民福（人類福祉）の増進にいそむは、これ即ち奉公の大義（社会に貢献するところざし）なり。この道を以て我社伝統の信条となすは、今後といえども永く変革を許さざるべきなり。
- ・されば我社のこと諸氏の今後の尽力に待つこと極めて多からん。請う、静かに我社創設の旨意と発達の経路とを回顧し、指標を明記して以て奉公の大義に徹せよ。我社の堅持し来れる運営の方針は実に永遠の恒策にして、然も亦当面の実策なり。世態の急転、情勢の激化は事業の種類施策の緩急に変化を及ぼすべきも、**根底の信条は断乎として更改すべからず**、従業の諸氏常に信念を此に求むべきなり。

現在の取り組み: 当社の社是と事業特性

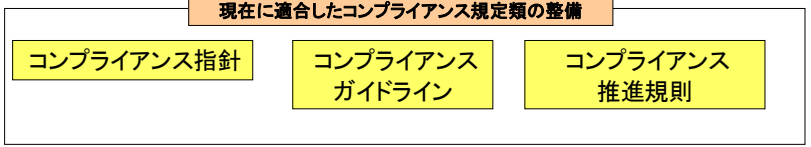
1. 三菱重工社是:昭和45年(1970年)6月1日制定
創業100年を迎え、三綱領(所期奉公・処事光明・立業貿易)に基づき、会社の基本的態度、将来指向すべき方向、従業員のあるべき心構えの観点より社是制定。

- 一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

2. 三菱重工グループの事業特性とコンプライアンス規定の文書化
社会の基盤的インフラ整備、国防、宇宙開発、環境、エネルギー等、当社事業は先端技術を駆使し、国家方針、産業の発展、社会公共の福祉に直接関わりのある社会的事業を営む。



現在に適合したコンプライアンス規定類の整備



コンプライアンスの本質

コンプライアンスの本質＝ステークホルダーの期待に誠実に応える
(ステークホルダー＝株主、顧客、従業員、取引先、地域社会等、企業を取り巻くあらゆる利害関係者)

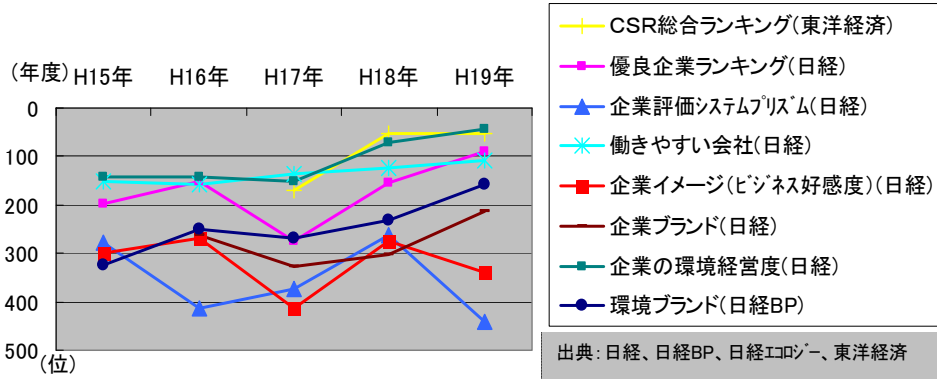


法令遵守を超え、公正・誠実に業務を遂行すること
企業倫理を含めた概念

- 法令・規則に違反していなくても、
- ・世間はその事実をどう見るか？
 - ・風土に問題はないか？
 - ・社員の思いは？
 - ・倫理上、本当にそれでいいのか？
- という視点で判断すべき

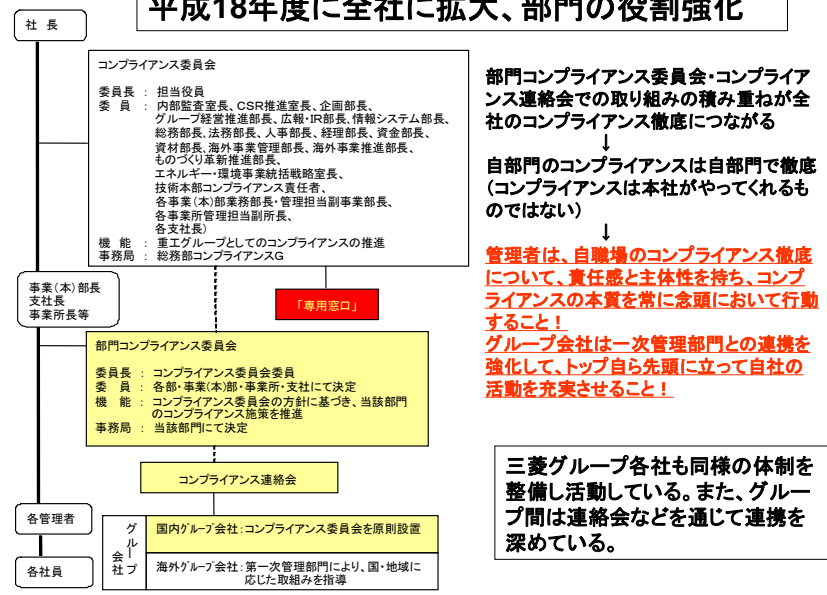
社会からの三菱重工評価(マスコミランキング)

当社ランキング推移

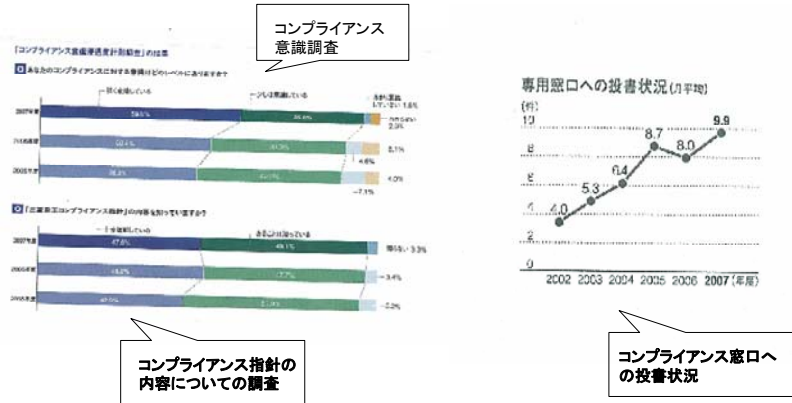


コンプライアンス推進体制

平成18年度に全社に拡大、部門の役割強化



コンプライアンス意識の浸透度調査



実業務面から見た技術者倫理について

日常業務の中においても技術者倫理は不可欠であり、仕事の仕方など社内ルール、マニュアルを正しく整備し、遵守することが大切である。これを怠ると原子力安全が確実に損なわれていく。

- ・ 仕事の仕方(社内ルール)を確立
- ・ 社内ルールを遵守

関西電力美浜3号機配管破損事故の反省

- 平成16年年8月9日、関西電力美浜3号機 二次系復水配管復水流量計オリフイス下流近傍で減肉進展による配管破損が発生し、原子炉が自動停止した。
- 8月14日から予定されていた定検準備のため付近にいた協力会社社員が破口からの高温蒸気を浴びて5名の方の尊いお命が失われ、6名の方が重傷を負われた。

事故発生部の写真

タービン建屋2F面(天井側)の写真(8月9日17:30頃撮影)



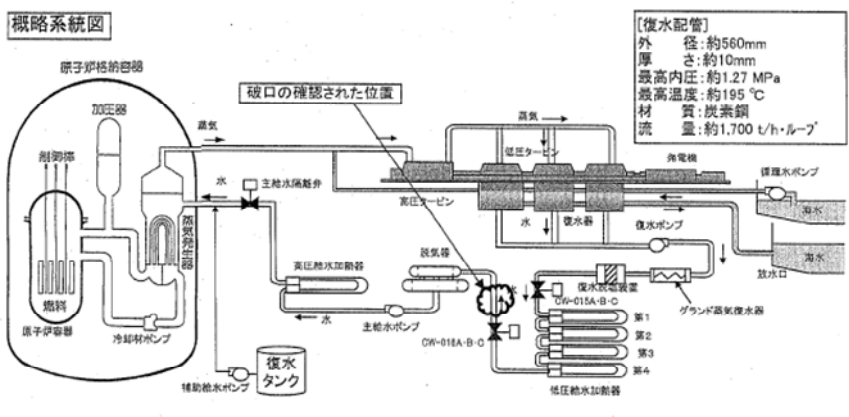
破損部詳細写真

保安院HP, 関電HPより

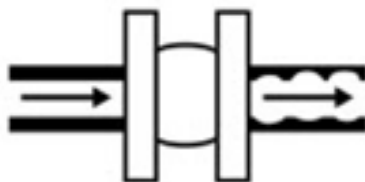
美浜3号機 二次系配管事故発生時の新聞報道



事故発生箇所

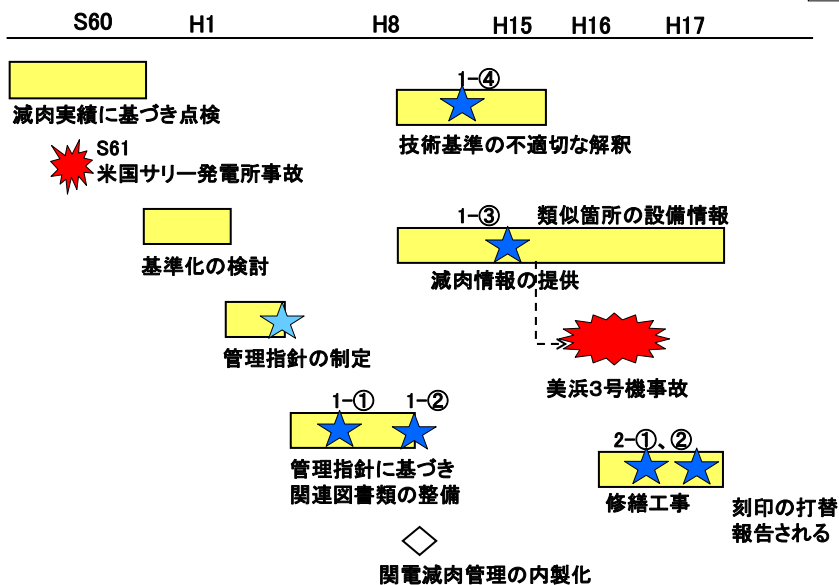


減肉事象とは？



流体の流れの乱れなどにより、弁、オリフィス等の下流では金属が削られ薄くなる事象

二次系配管減肉管理に係る歴史



美浜3号機配管破損事故・ 刻印の不適切な取り扱いの問題

23

配管破損事故における問題

- 1-① スケルトン図の点検対象箇所としての付番が漏れたこと
- 1-② 業務移管に当たって不完全なスケルトン図を納入したこと
- 1-③ スケルトン図の点検対象箇所としての付番漏れの情報が電力会社に伝わらなかったこと
- 1-④ 技術基準の不適切な解釈を行ったこと

刻印の不適切な取り扱いにおける問題

- 2-① 材料識別刻印を打ち替えたこと
- 2-② 組織として不適合の原因、再発防止対策に対し深掘り、根本原因の分析を実施しなかったこと

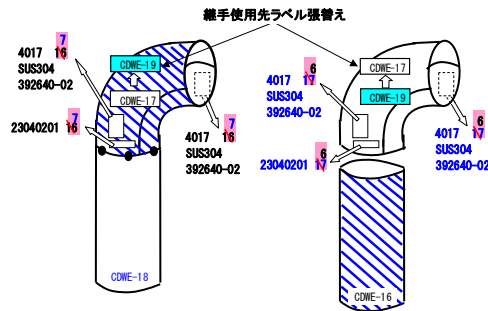
減肉箇所一覧

24

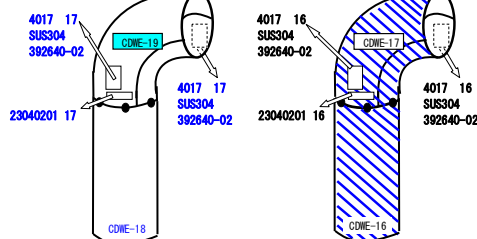
種類 (目的)	一 種 類		二 種 類		三 種 類		四 種 類	
	図 1	図 2	図 3	図 4	図 5	図 6	図 7	図 8
減肉の状況								
減肉の状況								
減肉の状況								

刻印の打ち替え状況

27



正しい連結の場合



『8/22ブロック』

『7/22ブロック』

間違いのない仕事をするために ～このためにも倫理は必要～

28

(担当者の立場で)

- ・ 仕事のやり方は適切に決められているか？
- ・ 仕事が適切にできる環境になっているか？
- ・ _____

(上司の立場で)

- ・ 担当者に対して的確な指示を出したか？
- ・ アウトプットに対するチェックポイントは明確かつ適切か？
- ・ 過去の失敗事例は反映されるようになっているか？
- ・ _____

社内規定
各種ルール
マニュアル

Management能力と管理技術の重要性

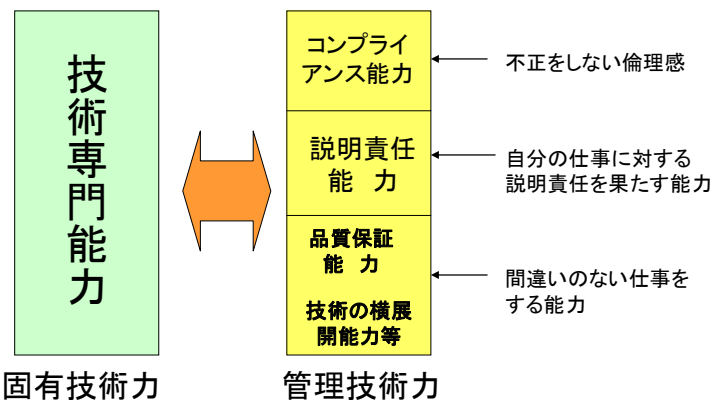
原子力は非常に広範な技術と多くの人々に支えられて成り立っている産業である。したがって、大きな組織が全体としてコミュニケーションを含めほころびのない仕事ができるようにする管理能力が求められる。

社内ルール
を守るという
技術者倫理

最 後 に

1. 原子力に携わる企業、技術者にとって倫理は不可欠なものでどの企業も重要視している。規制をかけるあまり抑制が効きすぎ活発な風土がなくなること懸念され企業は元気が出る施策を同時に展開している。
2. 技術者にとって固有技術はもちろん重要であるが、それにも増して重要なことが二つある。それは、
 - (1) その固有技術およびその成果が社会の中でどういう意義を持つのかという意識を持つこと。
 - (2) 技術がいくらあっても倫理観が乏しい、あるいは品質保証の感性の低い技術者は組織の内あるいは外で信頼をえられず生きていけないということ。
3. 倫理違反とは「違法行為をはじめとして悪いことをすること」だけでなく、「独りよがり、説明不十分」についても反社会的な行動とみなされ倫理違反になりうる。

今、原子力技術者に求められるもの



$$\text{OUTPUT} = \text{固有技術力} \times \text{管理技術力 (Max 1.0)}$$

(社)日本原子力学会 倫理委員会主催

第11回「原子力に関する倫理研究会」 「ケーススタディ」

平成20年11月14日
東京大学 工学部8号館



(株)原子力安全システム研究所

1

本日の内容

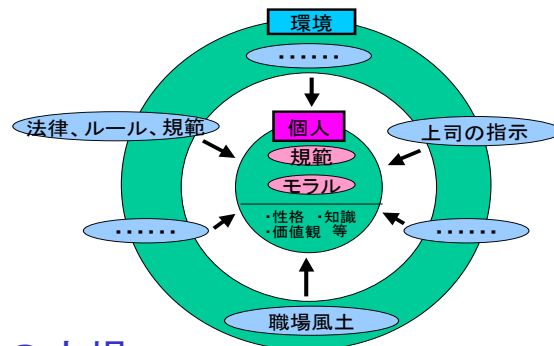
- I. 技術者のモラル問題の概説(15分)
- II. グループ討議(60分)
- III. 各グループからの発表、質疑応答(60分)
- IV. 倫理委員からの講評(25分)
- V. まとめ(15分)



原子力安全システム研究所社会システム研究所


I. 技術者のモラル問題の概説

2



個人の立場

1. プロフェッショナルとして
2. 組織の一員として
3. 社会の一員として

 原子力安全システム研究所社会システム研究所

3

1. プロフェッショナルとして

★技術者とは

- ・技術者は、**プロフェッショナル**
- ・技術者は、その専門性を基盤として社会システムに大きな影響を及ぼしうる仕事を、ある範囲の**裁量・自律性**を与えられ行っている
- ・技術者は、社会契約上プロフェッショナルとしての**モラルを遵守する責務**がある

 原子力安全システム研究所社会システム研究所

1. プロフェッショナルとして

★プロフェッショナルとして求められていること

- ・謙虚にかつ虚心坦懐に技術と向き合い、**真実に忠実**であろうと努力する姿勢を守り続けること
- ・最新の知識と与えられた情報をもとにして技術的な視点のみから判断し、そのプロセス及び予想される結果について社会に**説明する責任(アカウンタビリティ)**を果たす
- ・発生する結果についても思いをめぐらす

2. 組織の一員として

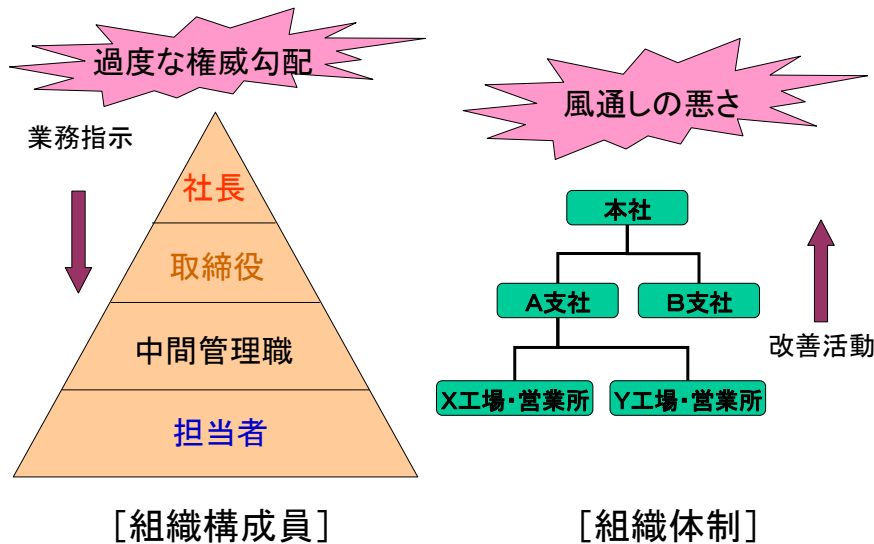
★組織の一員としてのモラル

- ・プロフェッショナルと同時に**組織の一員**である

★組織固有の落とし穴

- ・個人よりも組織を優先させる体質がある
- ・過剰な組織への同調がみられる
- ・**集団思考(集団浅慮)**に陥りやすい
- ・個人の役割分担が不明確で、結果として責任の所在も不明確

組織構成員と組織体制



服従の実験心理学研究 (1) ミルグラム (Milgram, S. : 1963) による

- ・ 実験場所： 米国イェール大学心理学実験室
- ・ 対象者： 無作為で抽出した一般成人男性(米国人) 40名
- ・ 方法： 2人1組
 - 先生(実験対象者) 1名
 - 生徒(あらかじめ示し合わせた演技をするサクラ) 1名
- ・ 実験者は先生(実験対象者該当)に対し、生徒が隣室で単語学習をするので、学習促進のため、生徒が誤ればその都度罰として電気ショックを与えることを指示する。
- ・ サクラである生徒は、必ず誤りをする。そのたびに、実験者は先生に電気ショックのボルト数を上げるように指示する。実際にはショックは与えない。これに気づいた対象者は1人もいなかった。

服従の実験心理学研究（2）

[方法]

- ・ 生徒は隣室におりドアは半開きで、先生は生徒を見ることはできないが、声は聞くことができる。
- ・ 電気ショックのボルト数は、最初15v、その後誤りをする毎に15vきざみで最高450vまで上がる。
- ・ 375v以上は「危険」と表示されている。生徒は椅子に縛られ、下記を演技で発声する。
 - 150v 「ここから出してくれ、もういやだ。」
 - 180v 「痛くて我慢できない。」
 - 300v 絶望的にうめく。
 - 390-450v 全くの沈黙を守る。
- ・ 実験者は、実験を始める前に、対象者である先生に対し、「実験を続ける気にならなければ、いつでも中止し帰って下さい。途中で帰っても、謝礼(数ドル)は同額支払います」と言う。

服従の実験心理学研究（3）

[実際の結果]

- ・ 先生が生徒に与えた最高の電撃ボルト数と与えた先生の割合

150v	88%
300v	72%
375v	64%
450v	62.5%

・人は自分の利害に関係があっても、他人の指示・命令に対し無批判に服従し、人に危害を及ぼしかねないことをする。

3. 社会の一員として

★日本人の行動・思考にみる文化的特性

- ・「公」のルール遵守に対する緊張感の欠如
利害をルールというよりも感情のレベルで処理したり、調整したりする傾向がある
- ・状況受容主義
状況を与えられたものとして受け取り、受け入れる傾向がある
- ・日本人にとっての真理・真実
何が正しく、何が真であるかは、状況によって決まると考える傾向がある

II. グループ討議

- グループ討議の進め方
- グループ討議の実習

■グループ討議の進め方

- ・1グループあたり5～6名のグループに分かれる
- ・事例を読み合わせる
- ・グループ討議により課題に対するグループとしての意見をまとめる
- ・グループ毎にまとめた意見を発表し、質疑応答を行う

CASE STUDY 事例 1 ライン洗淨の創意工夫

A製作所B工場は、原子力関連施設に設備を納入している大手の企業である。そこに勤務する佐々木さんは勤続25年の大ベテラン。生涯一工員を自称し、出世には無欲だが、常に職場のことを第一に考えて行動しており、工場長の信頼も厚い。

佐々木さんがB工場で重宝されるのは、機械操作の熟達ぶりもさることながら、非常に手先が器用でちょっとした機械の故障などは自分で修理してしまう上、何らかの改良を加えて効率化につなげたり、補助的なグッズを考案して作業員の便宜を図ったりする点にある。「創意工夫の人」と呼ばれるゆえんである。

B工場の業績そのものは悪くはないのだが、ここ数年は新規採用を控え、人員が減りつつある。折からの不況で会社全体が経費節減を余儀なくされているからだ。オートメーション化が進んでいるとはいえ、まだまだ人手を必要とする場面も多い。そのひとつが製造ラインの洗淨だ。毎日の作業終了後に分解して手洗いし、また組み立てるのが原則。そのため、繁忙期には定時を過ぎても機械を動かして一日の予定分を製造した後、全員がさらに残業し、手間をかけて洗淨を行う毎日が続く。

《若手社員C》

「こんなに居残りばかりだと、こちらは残業代をもらえるからいいけど、会社は損なんじゃないかな。人を増やしたほうがきっと得だよ」

若手の中にはこんな感想を呟く者もいる。そんなときにも佐々木さんは、

《佐々木さん》

「まあ、会社には会社の都合というものがあるのさ」

こう言って、淡々と作業を続けている。

ところが経営がいよいよ逼迫したのか、残業のシステムが見直されることになった。すなわち、定時を過ぎると機械を動かしている間だけが残業とみなされ、洗浄するために残っていても、手当では支給されなくなるというのである。当然、社員の間では不満の声が渦巻いた。

《社員D》 「俺、会社辞めようかな」

《社員E》 「今辞めても転職先なんて見つからないよ」

《社員F》 「こうなれば手を抜くしかないな」



間に入った工場長は苦慮した末、窮余の策を打ち出してきた。

《工場長》

「当面、ラインの洗浄は3日に1度だけということにしよう。その分の残業代は支払われないが、みんな我慢してくれ。なるべく早うちにラインの効率化を図って、就業時間内に洗浄まで済ませられるように考えてみるから」

すると、そのときまで黙って聞いていた佐々木さんがおもむろに口を開いた。

《佐々木さん》

「工場長、お言葉を返すようですが、原則的には毎日洗わなければいけないものを3日に1度にするというのは無謀ではないでしょうか。ラインの効率化についても考えてみますが、洗浄方法については、ちょっと試したいことがあるんです」

「創意工夫の人」が動き出したと、みんなは期待に目を輝かせた。

数日間、佐々木さんは皆が退社したあとも残って、なにやら試行錯誤を繰り返していた。もちろん残業代は支払われないが、佐々木さんに限って言えばそんなことは日常茶飯事で、そのサービス精神に工場長以下全員が甘えてきたふしは多々ある。



ある日の終業時、機械を止めてこれから洗浄を行おうという段になって佐々木さんが切り出した。

《佐々木さん》

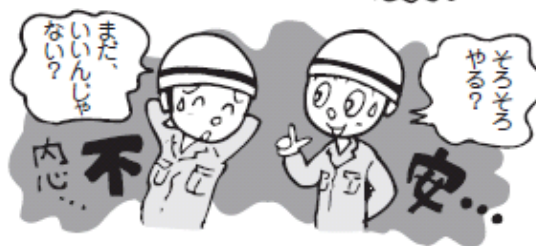
「自動で洗浄できないものかとやってみたんです。ラインの圧力を強くするとうまくいくことがわかったので、見てください」

そう言って洗浄液を機械の口に流し込み、ボタンを押す。強い圧力によって液が機械の中を駆け巡り、あっという間に吐き出されてきた。洗えたかどうかと分解してみると、かなり隅々まできれいになっている。

これはいい、今まで時間をかけて洗っていたのがうそみたいだと、皆口々に佐々木さんを誉めそやす。何回かに一度は手洗いしなければいけないが、普段の洗浄はこれでいこうということに決まった。もちろん誰にも、会社に報告しようという気は起こらない。

実際に採用してみると、佐々木さんの考案した方法で、作業に何の支障も起こらないことがわかった。そうすると人間は怠惰なもので、初めは工場長の提案どおり3日に1回は分解していたものが、1週間に1回になり、そのうち1ヶ月に1回やればいいほうだという程度になってしまった。正当な残業代が支払われなくなったという不満が、そのルーズさに拍車をかけていたのは言うまでもない。

分解洗浄の頻度は減り…現在では、
3日に1度→1週間に1度…→1カ月に1度



そんな中、ラインで小規模な発火事故が起こってしまった。洗浄しきれなかった石油成分が機械の中にたまっていたのだ。あわや大惨事という事態に居合わせた者は肝を冷やし、自動洗浄を提案した佐々木さんが責任を感じて辞職を言い出したり、皆で説得して辞意を撤回させたりという騒ぎになった。

その後、また元通りに毎日手作業で洗浄する代わりに、会社に対して残業システムの再見直しや人員増を働きかけていこうということで、B工場は一致団結した。



CASE STUDY
事例 9
説明不足が招いたトラブル

全国にチェーン展開し、業界でもかなりのシェアを誇るA育毛サロン。きめの細かいカウンセリングや定評のある技術力で顧客数を伸ばしてきたが、最近ではヘアケア用品や化粧品などの独自開発にも力を入れている。

同社の最新の自信作が、抜群の効果をうたった養毛剤。まずサロンの顧客に購入してもらい、評判を高めた上で市販商品として発売しようと、販促活動に力を注いでいる。それも、カウンセラーが顧客に商品を薦めるといった通り一遍の宣伝ではなく、本社から腕利きの営業マンを全国のサロンに派遣して個々の顧客にじかに対応させるといった熱の入れようだ。

関東地方にある有力サロンのひとつ、S支店でも、本社営業部で一、二の成績を争う井上マネージャーを迎えて、商品説明会を行うことになった。事前アンケートで興味を示した顧客をできるだけ多く集め、井上マネージャー独特の、時には強引とも呼ばれる話術を駆使して商品の魅力を語ろうというものだ。S支店のチーフカウンセラー松本さんも、勉強のため同席することになっている。

説明会に先立って行った打ち合わせの席で、宣伝トークのシナリオに目を通していた松本さんはあることに気がついた。今回開発された養毛剤は効果が大きい分、使用者の頭皮の状態や体質等に合わせて使用量や使用方法を細かく調整しなければならないのだが、シナリオではそれに関する記述がない。アドリブで盛り込むつもりなのかという松本さんの質問に対して、井上マネージャーの答えはこうだった。



《井上マネージャー》
「言う必要がないと思って、
あえて書いていないんです」

《松本さん》
「どうしてですか」

《井上マネージャー》
「だって、まだ紹介の段階でそんな面倒くさいことを言ったら、買い手がつくわけがないじゃありませんか。他の支店でも説明に盛り込んでいません。それでどんどん売れているんです。むしろそういった、説明会ではカバーし切れない部分を補うのがカウンセラーの役割でしょう」

《松本さん》
「でも、これは施術の中に取り入れるものではなくて、オプションとしてお客様の自由意志で購入してもらうものです。こちらの役割というのでしたら、そのためのカウンセリングを行わないといけません、本社からは何も聞いていませんよ」

《井上マネージャー》
「それじゃ、パンフレットに説明がありますから、それで個人的に調整してもらえばいいんじゃないですか」



そう言われて松本さんはパンフレットを隅々まで読んでみたが、最後の部分に小さな文字で「体質等により使用量を調整する必要があります」程度の但し書きが申し訳程度に付け加えられているだけである。

《松本さん》

「これは.....不親切ですよ。せめて体質と使用量の関係を示した表くらいはつけておくべきじゃないですか」

《井上マネージャー》

「中途半端な表などをつけてはかえって誤解が生じると思いますよ。それより、購入者の質問にカウンセラーや施術者が対応できるようにしておいたほうがいい。本社に進言しますよ」

それでは支店や対応する人間によってばらつきが出てしまうのではないかと思っただが、説明会の時間が迫ってきており、松本さんはそれ以上反論することができなかった。会そのものは井上マネージャーの巧みな弁舌によって大いに沸き、終了直後に出席者のほとんど全員が購入を希望した。

この調子で、全国津々浦々で説明会が行われ、商品は売れに売れたが、松本さんの危惧したとおり使用方法についてのフォローは万全とは言いがたかった。その結果、大量に使用しすぎて副作用が出たとのクレームが相次ぎ、改善するまで市販商品化は見送られることとなった。



グループ討議を始めて下さい！

<課題>

1. この事例で問題だと思われるのは、誰のどのような判断や行為ですか。
2. この事例の問題発生に影響を与えた環境要因(当事者では制御できない要因)は何ですか。
3. 有効だと思われる再発防止対策を検討してください。

※ 全て複数回答可

V. まとめ:モラル感性を磨くために

• 技術者(プロフェッショナル)としての自己責任

- ・誰に忠誠を誓うのか、明確にしているか(組織ですか?)
- ・納得させる判りやすい説明を行っているか(アカウントビリティ)
- ・悪い習慣を断ち切っているか(状況受容主義に陥っていないか)
- ・自分のやったことは、必ずレビューしているか
(上司任せ、部下任せにしない。必ず自分でフォローしているか)



自分を守ることにもつながる

• 自律

- ・潜在的リスクやジレンマの「感受性」と「気付き」が大切
- ・柔軟な思考ができるか (事例研修が効果的)

• トップの確固たる方針と行動

- ・どれだけ具体的な方針と率先垂範を示すことができるか
(自分が変わらないと、誰も変わらない)

ゆで蛙



- ・**熱い湯**に蛙を入れると、反射的に飛び出す
- ・**水の中**に蛙を入れ、徐々に温めていくと、飛び出すことが出来ない



- ・緩やかな環境変化には疎い
- ・リスクの感受性を高める必要あり

サッチャー錯視



出典: February 2002 issue of Discover Magazine (pg. 88)

[参考]

モラル問題への対し方

1. チェックポイント
2. モラル問題検討のヒント

1. チェックポイント

★1. 事実関係の確認・整理

チェックポイント1-1

どのようなジレンマに直面していますか？

- ・ジレンマの構成要素を整理できていますか
- ・論点を具体的に整理できていますか



チェックポイント1-2

関連する規則やルールは何ですか？

- ・このモラル問題について、関連する規則やルール等は存在していますか
- ・また、その具体的内容はどのようなものですか

1. チェックポイント

チェックポイント1-3

自らの置かれている立場を確認していますか？

- ・この問題に対して、どの様な体制で対応していますか
- ・あなたにはどのような役割及び責任がありますか
- ・上司もしくはモラル問題の相談窓口にご相談したり、支援を求めることはできませんか

1. チェックポイント

★2. プロフェッショナルとしての責任

チェックポイント2-1

事実やデータを尊重し、厳正に記録・管理をしていますか？

- ・事実やデータの取扱いに当たって、改ざんやねつ造・隠匿等を行っていませんか
- ・事実やデータは、正確に記録していますか
- ・得られた記録は、ルール通りに報告・管理していますか

1. チェックポイント

チェックポイント2-2

積極的に情報を公表していますか？

- ・技術が成立している前提や仮説、検討のプロセス、実験・計算の結果等を過不足なく誠実に公表していますか
- ・結果についてオープンな議論を行っていますか
- ・被害を最小限にとどめるために、関連する不具合情報も公表していますか



1. チェックポイント

35

チェックポイント2-3

専門家として機密やプライバシーに対する
守秘義務があります

- ・契約書に明記されている守秘義務を守っていますか
- ・立場上知り得た機密やプライバシーについて守秘義務を守っていますか

1. チェックポイント

36

チェックポイント2-4

技術者として、社会の期待に応えていますか？

- ・技術者としての判断に徹することができますか
- ・最低限の安全基準に甘んじるのではなく、起こりうるトラブルを未然に防ぐべく努力していますか
- ・技術の限界を認識し、それを率直に社内外に伝えていますか



1. チェックポイント

チェックポイント2-5

社会に及ぼす影響を考慮し、責任について
検討しましたか？

- ・その影響・リスクは、社会的に許容しうるものですか
- ・「私がやらなくても、誰かがやるのだから」とか、「私は実験ただけで、実際の使用には責任がない」と言って、言い逃れをしていませんか
- ・結果の発生によって責任が生じる場合があることを覚悟していますか

1. チェックポイント

★3. 組織の一員としてのジレンマ

チェックポイント3-1

組織に対し過剰な同調行動をとっていませんか？

- ・必要以上に、組織にのめり込んでいませんか
- ・清濁併せ吞んで、できることは何でもしようとしていませんか



1. チェックポイント

チェックポイント3-2

集団思考に陥っていませんか？

- ・リーダーは自分の意見をメンバーに押しつけようとしていませんか
- ・時間的プレッシャーを過度に意識していませんか
- ・異質性のあるメンバーが加わるように努力していますか
- ・定められた意思決定の手続きを抜け落ちなく、踏んでいますか



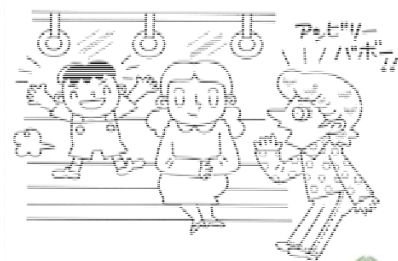
1. チェックポイント

★4. 社会の一員としてのジレンマ

チェックポイント4-1

ルール遵守に対する緊張感が欠如していませんか？

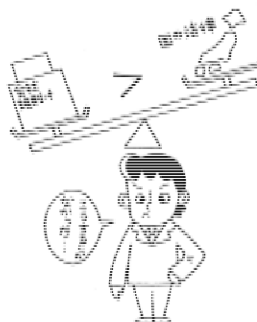
- ・「公」のルールや論理で判断していますか
- ・プライベートな感情や利害を持ち込んでいませんか



チェックポイント4-2

組織のルールが全てに優先していませんか？

- ・会社の命令であり、誰もがやっているという理由で、法律や社会的なルールに違反することを実行しようとしていませんか
- ・全ては会社人間として、会社に命じられたことを会社のためにやったにすぎないとしても、それについて個人として法律上の責任を問われることを承知していますか



チェックポイント4-3

状況受容主義に陥っていませんか？

- ・自ら判断することなく、周りの人々の意向や行動等の状況に身を任せようとしていませんか
- ・行動しなければ状況は良くもならないが、現状より悪くなることもないと考え、何もしないで現状維持にとどまろうとしていませんか
- ・自分にとって、あるいは関係者にとって都合の悪い真実を明らかにすることを恐れ、真実は明らかにならない方がよいと考えていませんか

1. チェックポイント

チェックポイント4-4

一市民としての良識から見て、その判断は正しいですか？

・自分が行っていることを、一市民の立場で冷静、かつ客観的に判断して妥当と言えますか

・一つのことに熱中しすぎると、周囲のことが見えなくなります。時々、周囲を見渡していますか



2. モラル問題検討のヒント

ヒント1: 問題解決のための手順

- 手順1. 何が起きているかを明らかにする
- 手順2. 事実関係を照合する
- 手順3. 関連する事項を確認する
例えば、関連する規則や倫理規程等
- 手順4. 選択肢をリストアップする
- 手順5. 各選択肢について多面的に評価してみる
- 手順6. 一つの選択肢を選定する
- 手順7. 手順1から手順6までを今一度振り返り、誰かの支援を受けるとか組織の方針を見直すとか、更に努力することで手順6で選定した結論を見直すことができないか検討してみる

[出典: マイケル・デービス氏 「Seven-step Guide to Ethical Decision Making」]

2. モラル問題検討のヒント

ヒント2: 黄金律 (Golden Rule) の考え方

「すべて人にせられんと思うことは人にもまたそのごとくせよ」

(新約聖書マタイ福音書)

手順1: 状況を分析して、可能な選択肢を抽出する

手順2: その選択肢の行為の結果を判定する

手順3: 自分自身を、選択肢それぞれの結果によって影響を受ける人の立場に置いて、自分がそれらの結果を受け入れられるかを問う

2. モラル問題検討のヒント

ヒント3: 線引き問題への対応: [決疑論]が参考となる

線引き問題とは: 許容される行為と許容されない行為とをどこで区別するか判っていない問題

決疑論とは: 与えられた事例における行為の適正なモラル評価を、参照点となるような評価のはっきりとした事例と比較して決める手法

肯定的 模範事例		境界線?		否定的 模範事例	
C+	C1	C2	C3	C4	C-

ヒント4: 相反問題への対応

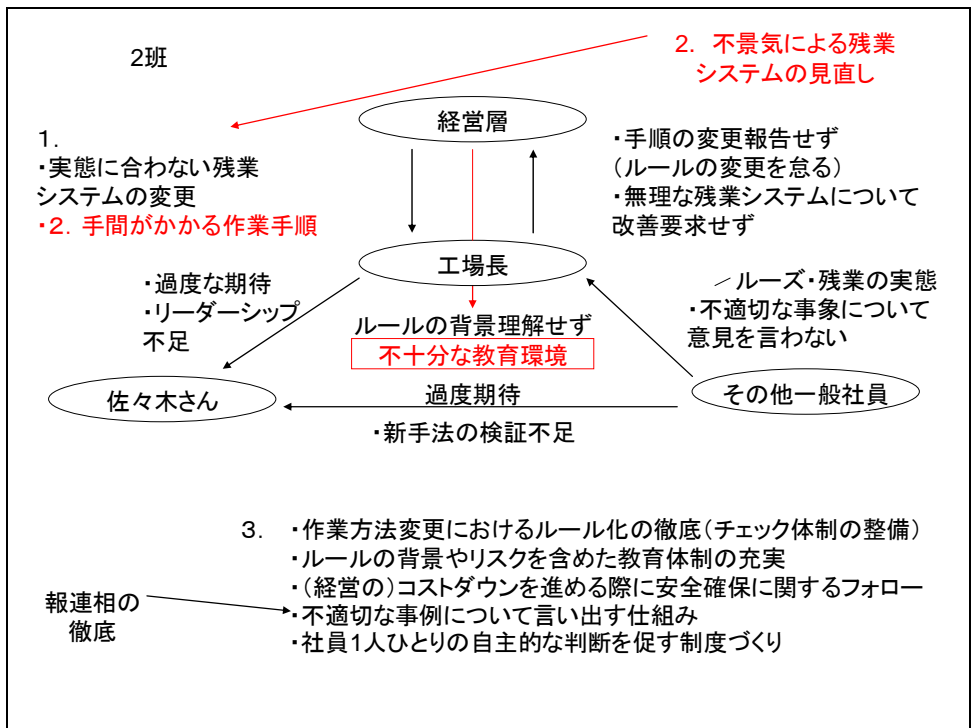
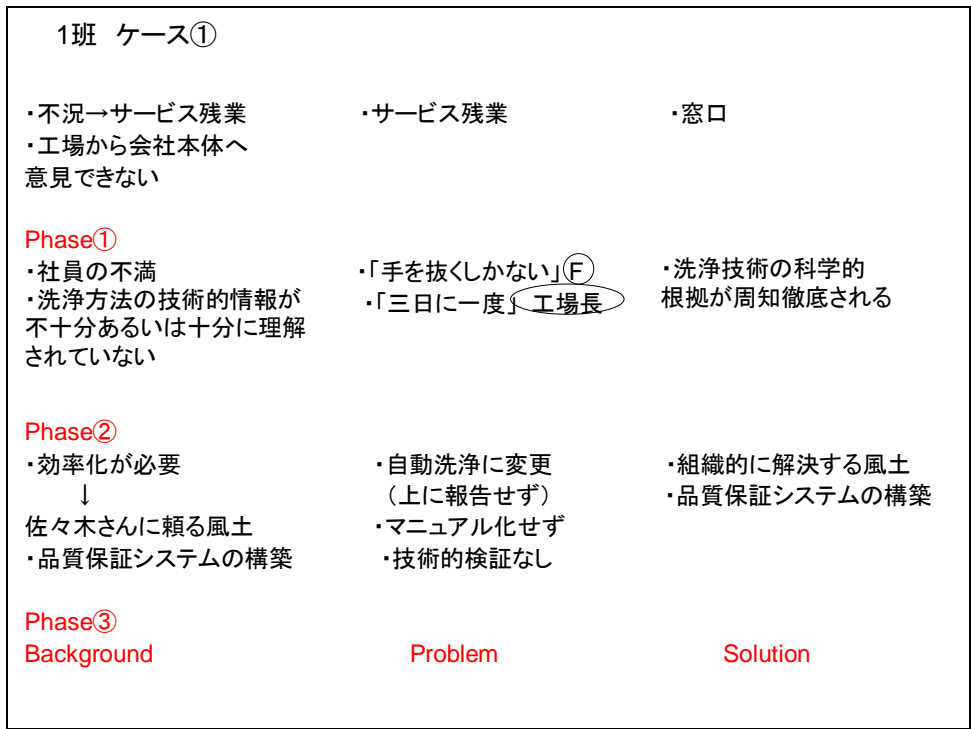
相反問題とは: あちらを立てればこちらが立たない
という状況、すなわち二律背反の状況を
解決するという問題

相反問題への対応: 一方を全く無視するのではなく、
関連する全ての責務を尊重でき
るような解決を見いだす

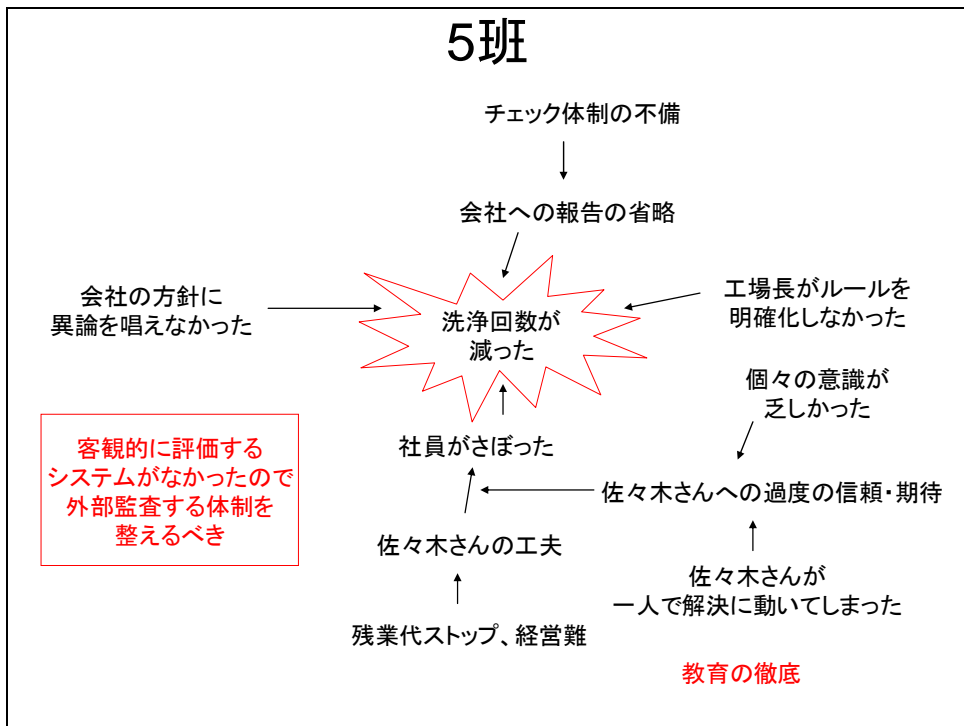
警告: 次のような会話が耳に入ったとき、皆さんは
倫理の薄氷を踏んでいますので注意しまし
よう!

「まあ今回一回だけなら」
「これは誰にも知れないことだから」
「皆がそうしている」
「ここだけの話だけど」
「これで害を被る者はいない」
「この話はなかったことにしよう」





4班	
3 再発防止策	備
(自主的に)現場を見る	商品
もったがんばんる... <u>(プロフェッショナル)</u>	人に合わせた処 分(個別に分ける とか)
<u>・システム構築</u> →井上Mの行動を制限できる →下からの意見くみ上げ・尊重・評価 (360° 評価) <u>・チャレンジ精神を</u>	事業拡販形態 サロン→一般販 売のナレッジ不足



日本原子力学会倫理規程

日本原子力学会倫理規程「前文」「憲章」

2001年05月23日 第433回理事会承認
2001年06月27日 第043回通常総会決定
2001年09月25日 第436回理事会承認
2003年01月28日 第449回理事会改訂承認
2005年11月25日 第477回理事会改訂承認
2007年09月19日 第490回理事会改訂承認

我々日本原子力学会会員は、原子力技術が人類に著しい利益をもたらすだけでなく、大きな災禍をも招く可能性があることを深く認識する。その上に立って原子力の平和利用に携わることができる誇りと使命感を抱き、原子力による人類の福祉と持続的発展ならびに地域と地球の環境保全への貢献を強く希求する。

日本原子力学会会員は原子力の研究、開発、利用および教育に取り組むにあたり、公開の原則のもとに、自ら知識・技能の研鑽を積み、自己の職務と行為に誇りと責任を持つとともに常に自らを省み、社会との調和を図るよう努め、法令・規則を遵守し、安全を確保する。

これらの理念を実践するため、我々日本原子力学会会員は、その心構えと言行の規範をここに制定する。

憲章

1. 会員は、原子力の平和利用に徹し、人類の直面する諸課題の解決に努める。
2. 会員は、公衆の安全を全てに優先させてその職務を遂行し、自らの行動を通じて社会の信頼を得るよう努力する。
3. 会員は、自らの専門能力の向上を図り、あわせて関係者の専門能力も向上するように努める。
4. 会員は、自らの能力の把握に努め、その能力を超えた業務を行うことに起因して社会に重大な危害を及ぼすことがないよう行動する。
5. 会員は、自らの有する情報の正しさを確認するよう心掛け、公開を旨とし説明責任を果たし、社会の信頼を得るよう努める。
6. 会員は、事実を尊重し、公平・公正な態度で自ら判断を下す。
7. 会員は、一社会人として法令や社会の規範を遵守し、その範囲内で自らの業務に係る契約を誠実に履行する。
8. 会員は、原子力業務に従事することに誇りを持ち、その業務の社会的な評価を高めるよう努力する。

日本原子力学会倫理規程「行動の手引き」

本倫理規程は日本原子力学会会員の専門活動における心構えと言行の規範について書き示したものである。我々会員はこれを自分自身の言葉に置き直して専門活動の道しるべとすることを宣言する。

我々を取り巻く環境は有限であり、かつ人類だけのものでないことから、会員は地域と地球の環境保全に対する最大限の配慮なしには人類の福祉と持続的発展は望めないとの認識に立って行動する。

日本原子力学会会員には個人会員（正会員、推薦会員、学生会員）のほか、企業や法人等の組織が対象となる賛助会員がいる。そのため本倫理規程には、個人として守るべきものばかりでなく、組織が守るべきものも含まれている。組織の構成員は組織の利益のみを優先させ、組織の責務を軽視する場合があるが、そうであってはならない。さらに個人個人の責任を果たすことなく組織の責務を果たすことはできないことを銘記する。また、賛助会員は、本倫理規程が遵守されるよう、率先して組織内の体制の整備に努める。

本倫理規程は会員の活動について定めたものであるが、非会員が生じさせる原子力分野におけるトラブルに対しても、原子力の専門家集団である我々会員は一定の責任を有することを自覚する。すなわち会員は、倫理能力を含めたすべての分野において責任ある役割を果たすことで、非会員も含めた原子力関係者の倫理を向上させるよう努める。

以下に記す条項は、前文と憲章で述べた規範を実現するため考えるべき事柄である。我々はこのように記述した条項すべてを同時に守りえない場面に遭遇することも認識している。そのような状況において、一つの条項の遵守だけにこだわり、より大切な条項を無視しないよう注意することが肝要である。多くの条項を教条主義的に信じるのではなく、倫理的によりよい行動を探索し、実行することを誓う。

個々の会員の倫理観は細部に至るまで完全に一致しているわけではなく、またある程度の多様性は許容されるものである。しかしその多様性の幅についても明示していくよう、今後努力する。また、規範は時代とともに変化することも念頭に置き、我々は本倫理規程を見直していくことを約束する。

なお、1-1. から1-5. は憲章第1条関係、2-1. から2-10. は憲章第2条関係というように、それぞれが憲章の条文と対応しているため、憲章の条文と合わせて読んでいただきたい。

1-1 原子力利用の基本方針

原子力の平和利用は、原子力発電に関連するエネルギー分野だけでなく、医療・農業・工業等をはじめ放射線や同位体の利用技術に関連する分野まで、極めて多岐にわたっており、本会の専門分野はこれらのすべてと関連している。会員は専門とする技術が人類に恩恵をもたらすと同時に災禍を招く可能性があることを認識し、その技術を通じて人類の福祉に貢献するよう行動する。

1-2 平和利用への限定

原子力の利用は平和目的に限定する。会員は、自らの尊厳と名誉に基づき、核兵器の研究・開発・製造・取得・利用に一切参加しない。

1-3 核拡散への注意

会員は、原子力技術が核兵器の研究・開発・製造等に結びつく恐れがあることを認識し、自らの行動が結果として核拡散に寄与することがないように最大限の注意を払う。

1-4 諸課題解決への努力

人類の生存の質の向上のためには、経済の持続的発展とエネルギーの安定供給、環境の保全という課題をとともに達成することが必要であるが、それに至る道筋は容易ではない。これに資するため、会員は原子力平和利用に具体的手だてを見出し活用するよう、不断の努力を積む。

1-5 地球環境保護との調和

会員は、原子力利用は炭酸ガス排出の低減などで環境問題の解決の一助となりうる一方、放射性廃棄物の発生などが将来の人類と生物圏への負の遺産となりうることも認識し、地球環境保護との調和を常に心がける。

.....
2-1 安全確保の努力

会員は、たとえ平和利用であっても、原子力技術の取り扱いを誤ると人類の安全を脅かす可能性があることをよく理解し、過去の原子力災禍がもたらした影響を今後の教訓として深く認識し、安全確保のため常に最大限の努力を払う。

2-2 労働安全の確保

会員は、常に原子力施設で働く人々の安全確保と設備の健全性に注意を払い、災害の防止に努める。

2-3 安全知識・技術の習得

会員は、原子力・放射線に関連する事業、研究、諸作業において、法令・規則を遵守することはもちろん、安全を確保するために必要な専門知識・技術の向上に努める。

2-4 効率優先への戒め

会員は、原子力・放射線関連の施設において安全性の確認されていない効率化を行わない。効率化するがわち進歩と誤解して、安全性の十分な確認を行うことなく設備や作業を変更しない。

2-5 経済性優先への戒め

会員は、原子力・放射線関連の施設的设计・建設・運転・保守等の管理にあたり、目先の経済性を安全性に優先させない。また、資金不足を理由に、安全性の低下した状態を放置しない。

2-6 安全性向上の努力

会員は、運転管理する施設の安全性向上に努める。安全性の損なわれた状態を自らの権限で改善できない場合には、権限を有する者を含む利害関係者へ働きかけ、改善されるよう努める。なお、原子力に関する諸活動において権限を有する者は、その職責の重さを自覚し、安全性向上に最大限の努力を払う。

2-7 慎重さの要求

会員は、原子力・放射線関連の作業においては、作業中気付いた点を放置せず、また独断を避けて関係者に確認するなど、常に慎重に振る舞う。これまで国内外の原子力施設において作業の完了を急いだり、手順を粗略にして大事故に至った例を想起し、教訓とする。

2-8 技術成熟の過信への戒め

会員は、原子力技術が成熟したとして安全性を過信しない。原子力開発の歴史はいまだ1世紀に満たない。今後とも新たな技術的問題が出ることもありうるとして、緊張感を持って新しい事象が発生することに対し警戒心を維持する。

2-9 安心できる社会の構築

会員は、技術に対する安心が、技術的な安全だけでなく、技術を扱う者に対する信頼感によって醸成されることを、よく理解し、安全の確保に努めるとともに、安心できる社会の構築に貢献する。

2-10 会員の安心への戒め

会員は、安全を確保する努力を過信し、自らが安心してはならない。公衆の信頼は、原子力技術を扱う者がその危険性を十分に認識し、緊張感を保って行動すること、他の意見・批判をよく聴き、常に自ら考え行動することによって得られるものと認識する。

.....
3-1 専門能力

ここでいう専門能力とは、原子力に関する技術的能力だけでなく、倫理的行動をとるために必要な能力も含む。また求められる専門能力は、社会とともに変化することを自覚し、常に社会から要請される能力を備えるよう努める。

- 3-2 **新知識の取得**
 会員は、専門家として常に自己研鑽に励み、関係する法令や規則、日々進歩する学問・技術を学び、自身の専門能力を磨く。古い定型的な知識や慣習などをもって専門家として行動することは慎む。
- 3-3 **経験からの学習と技術の継承**
 会員は、経験から教訓を学び取る。特に原子力施設の事故や故障の経験からは、できるだけ多くのことを学び、その再発防止および類似の事故や故障の未然防止に努めるとともに、技術・知見の継承に努める。
- 3-4 **関係者の専門能力向上**
 会員は、専門家として自らが研鑽に励むだけではなく、専門能力を有すべき周囲の者、特に自らの監督下にある者の専門能力向上にも努力し、機会を与えるよう努める。
- 3-5 **正確な知識の獲得と伝達**
 会員は、常に正確な知識の獲得に努め、その知識を周囲の者に伝える。
- 3-6 **能力向上のための環境整備**
 会員は、所属する組織において自分自身や周囲の者が専門能力を向上できる環境を整備し、維持に努める。
-
- 4-1 **自己能力の把握**
 会員は、遂行しようとしている業務が自らの能力不足のため安全を損なう恐れがないか、常に謙虚に自問する。
- 4-2 **所属組織の災害防止**
 会員は、所属する組織が安全確保のため十分な努力を払っているかを見極め、必要に応じ構成員の意識改革を図り、また組織を変革するよう努める。
- 4-3 **他の組織による監査**
 会員は、所属する組織が自ら安全確保のための努力を払っているのみならず、適切な監査を受け基準を満たしているかどうかを見極める。適切な監査体制がない場合にはそれを設けるよう努める。
- 4-4 **公的資格に関する法令遵守**
 会員は、公的資格を必要とする業務を資格なしで行わず、無資格者に行わせない。
- 4-5 **公的資格の尊重**
 会員は、公的資格取得に取り組むとともに、公的資格が取得しやすい環境整備に努める。
-
- 5-1 **正確な情報の取得と確認**
 会員は、専門家として正しい情報を取得し、その正しさを自ら確認する。特に安全に係る情報は、公衆や環境に大きな影響を与える可能性があるため、その正確な取得と確認に入念な注意を払う。
- 5-2 **情報の公開**
 原子力の安全に係る情報は、適切かつ積極的に公開する。会員は、情報の意図的隠蔽は社会との良好な関係を破壊することを認識し、たとえその情報が自分自身や所属する組織に不利であっても積極的な公開に努める。また、所属する組織が情報公開の手順を定めていない場合は、会員は、適切な公開が可能となるように手順の制定を組織に働きかける。
- 5-3 **守秘義務と情報公開**
 会員は、公衆の安全上必要不可欠な情報については、所属する組織にその情報を速やかに公開するように働きかけるとともに、必要やむを得ない場合は、たとえ守秘義務違反に係る情報であってもその情報を開示する等により、公衆の安全の確保を優先させる。
- 5-4 **非公開情報の取り扱い**
 原子力に係る情報でも、核不拡散や核物質防護、公衆の安全・利益等のために公開することが不適切と判断されるものについては公開する必要はない。ただしその場合でも、

- 会員はそのことを明示し、公開できない理由を説明する。
- 5-5 説明責任**
会員は、専門活動の目的・方法・成果等について、常に相手の立場に立ち、専門家ではない周囲の者にも分かりやすく説明する責任がある。
- 5-6 社会との調和**
会員は、専門知識を説明するときは、一方的な価値観を押し付けることのないよう、他者の意見を傾聴して社会との調和に努める。
- 5-7 組織の文化**
会員は、所属する組織では構成員が倫理に関わる問題を自由に話し合える組織の文化になっているかを見極め、不十分なときは組織・体制も含め組織の文化（風土、雰囲気）を変革するよう努める。
.....
- 6-1 科学的事実の尊重**
会員は、事実を尊重し、科学的に明白な間違いに対しては毅然とした態度でその間違いを指摘し、是正するよう努める。
- 6-2 科学的事実の普及**
会員は、専門知識を分かりやすい形で広め、公衆が理性的に自ら判断できるよう、情報を提供することに努める。
- 6-3 自らの判断**
会員は、与えられた情報を無批判に受け入れることなく、情報収集に努めた上で、それに関連する専門能力により自ら判断する。
.....
- 7-1 誠実な行動**
会員は、雇用者の代理人あるいは依頼者の受託者として業務に従事する場合、雇用者の代理人あるいは依頼者の受託者として、誠実に業務を実施する。その結果、他の団体又は自らを含む個人に利益をもたらす恐れのある場合は、事前に雇用者あるいは依頼者の了承を得る。
- 7-2 報酬等の正当性**
会員は、業務にあたりリベート等を受け取らない。業務に対する報酬等は常にその正当性を他者に説明できることが必要である。
- 7-3 組織の私的利用**
会員は、勤務時間内に本務以外の業務を行うことも含め、所属する組織の了承・許可なく、組織に帰属する人的・物的・知的資源等の財産権を侵さない。
- 7-4 利害関係の相反の回避**
会員は、雇用者の代理人あるいは依頼者の受託者として業務を行う際、利害関係の相反の恐れのある業務については、雇用者又は依頼者にその事実を開示するとともに、第三者に対しても明確な説明ができる場合を除き、その業務に従事しない。
- 7-5 ルール遵守と形骸化の防止**
会員は法令・規則等（以下ルール）を誠実に遵守するとともに常にルールの妥当性確認や改定に努め、絶えざる研修等によってルール遵守の精神を維持し、各種ルールの規定内容と職務実態との乖離によって起こるルールの形骸化を防止する。
- 7-6 契約に関する注意**
会員は、よき社会人であるためには契約を尊重しなければならないこと、法律に違反する恐れのあるような契約は締結すべきでないことを銘記する。
.....
- 8-1 指導者の規範**
組織の中で指導的立場にある者は、組織内の模範となるよう、業務上の責任と業務にかかる説明責任を十分認識して行動する。また組織内における不正行為・不正行為の見過ごしなどの不作為については、自ら敢然としてこれを防止する。

8-2 専門分野等の研鑽と協調

会員は、専門とする分野について未知の領域の探求などチャレンジ精神を発揮し、自己研鑽に励むとともに、関連する専門分野について理解を深め、これを尊重し、業務の遂行にあたり常に協調の精神で臨む。

8-3 社会からの付託

会員は、原子力という技術を扱う集団・技術者として、一般社会から一種の付託を受けている。それは、一般社会との無言の契約が成立していることであり、その契約のもとに、会員に特別の責任・倫理観を求めていることを常に念頭に置き、行動しなければならない。