



生田 2 号館前にて

まじま たかし

1974 年埼玉県生まれ。専修大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得満期退学。博士(経営学)。専門は、経営組織論、組織の倫理に関する研究。近年は、ナラティブアプローチの観点から組織の倫理化に関わる現象を研究している。趣味は、積読、散策、北欧。

規則に従順な 小心者による 規則を巡る研究

経営学部教授 間嶋 崇

1.はじめに

コロナ禍、我々と新型コロナウイルスの戦いは、社会の「規則」の変化を巡る混乱や戸惑い、憤りあるいはコンフリクトをもたらす、いわば人間同士の規則を巡る戦いでもある。政府や自治体は、ガイドラインを設け、様々な活動の自粛を要請したり、逆に活動再開に向けた様々なルールを打ち出したりしている。また、その中で、マスクもディスタンスも不要だと明示的・暗黙的な規則を意に介さない者も

いれば、自粛警察のように規則の逸脱を時として過剰に許さない人たちが現れたりしている。

一方、最近では、ウイルスとの対峙の仕方が少しずつ見えてきて、徐々に、新しい生活スタイル(ある種のルール)が立ち上がってきている。様々な場所で、入り口での検温が当たり前になり、言われなくても、床に付されたマークに沿って並んだりしている。マスクもいつの間にか、ある種のファッションの1つになってきている。社会の成立や維持、発展には、どんな形であれ規則が不可欠であろうが、こ



のコロナ禍の現状は、その規則を巡る社会的な混乱や新しい規則の創発が如実に現れている事象でもあるだろう。

私は、こんなのただの風邪だともマスクは不要だとも思えないし、自粛しない誰かを疎ましく思ってもどこにも言いつけられない、もし今高校生であったならツブロックには絶対しない、規則に従順な平凡な人間だ。だからであろうか、以上のような「規則からの逸脱」や「規則の生成」に関わる現象、特に企業など組織におけるそれに、以前から一貫して関心を持ってきた。ここでは、私の研究関心について、これまでの経緯（私の研究関心の移り変わり）、そして現在の研究関心（過剰な情報セキュリティを巡る組織論的研究）について僭越ながらお話ししていくことにしたい。

2. 組織文化と不祥事

私の最初の研究関心は、組織文化の負の側面についてであった。組織文化は、組織内で共有され大切にされているその組織特有の価値観や認識の前提、あるいはそれらに基づく行動のことを指す。これまでの文脈から言い換えるならば、その組織特有の考え方や行動の仕方の意識的・無意識的ルールと言っても良いかも知れない。組織文化は、イノベーションの源泉になって組織や社会の発展を促すこともある一方、逆に悪影響を与えることもある。不祥事はその最たる例である。

組織を内向きにし、企業組織ならば利益のために、会計情報を書き換えたり、品質管理を怠ったり、ミスを隠したり、その結果、法律や社会道德（つまり

規則）を逸脱しステークホルダーを苦しめたりするのである。組織文化は、創業者の影響を受けながら、組織が自身の目的の達成に向けて試行錯誤していくうちにその成功体験や失敗経験の中で育まれていくものである。私の研究によれば、一部の人の悪意ある行為ないし魔が差した行為が成功し、さらにその成功者たちが評価されることで、ちょっとした悪意や出来心が組織にとって価値あること、当然のことになってしまう、つまり組織の文化として共有されていってしまう。そして、その悪意を含んだ組織文化が共有され再生産されていく中で、ちょっとした出来心を越えた^{おおごと}大事を起こすことになるのである。

さて、ではどうしたら、不祥事は防げるのであろうか。悪意のない倫理的・道徳的な組織文化にするにはどうしたら良いのだろうか。

3. 実践としての経営倫理

そこで私の研究関心は、経営倫理に移ることになる。昨今サステナビリティやSDGsが叫ばれているが、それらに具体的に示されているような社会道德を大事にしながら、組織が自身の価値観や考え方や行動に常に反省的であることを経営倫理的と言う。ここでいう道德は守るべき暗黙的な規則であり、その道德を浸透させるための各制度はある種明示的な組織の規則と言い換えることが出来よう。経営倫理の研究には、今述べた組織が守るべき道德の内容やそれを遵守するための制度はどうあるべきかについての議論がある一方で、倫理的・道徳的にするための制度が思わぬ使われ方をしてちっとも倫理的・道徳的にならないではないかという批判的な研究があ



る。前者に関する研究は、例えば、企業倫理綱領や内部通報制度の作り方の議論である。一方、後者は、企業倫理綱領が組織のイメージアップや部下へのパワハラの道具に使われたり、内部通報制度が派閥闘争や上司への憂さ晴らしに使われたりと作り手の意図しない実践の生起に関する研究である。

これらから分かることは、人々は暗黙的だろうと明示的だろうと規則を自身の置かれた状況に合わせて解釈し、時に作り手の意図通り、時に意図とは異なる仕方でも利用したり、さらにはスルーしたり（利用しなかったり）するということである。それゆえ、制度を作るだけはもちろんのこと、ただ教え込んで従わせようとするだけでもダメだということである。

4. 過剰な情報セキュリティを巡る 組織論的探究

ではどうしたら良いのだろうか。それを理解するために、私は具体的な現象に焦点を絞ることにした。それが企業組織の情報セキュリティにまつわる問題である。企業の情報セキュリティ諸対策は、社会に安心を齎すという意味である種の道徳的な規則でありながら、時にうまく機能しない。セキュリティ対策の一部（パスワードの頻繁な変更、一部のアプリの使用禁止など）は、その他の部門にとって業務効率を阻害するものと理解され、それゆえスルーされたり、抜け穴探しをされたりして、かえってリスクを生む場合がある（例えば、シャドーITなど）。さらには、その抜け穴を塞ぐために新たな規則が生成され、さらに抜け穴が探され（規則が逸脱され）、そ

れにさらに新たな規則がと、セキュリティ対策がますます厳しくなっていくことがある。あるいは、他社の情報セキュリティ上の事件・事故によりセンシティブになった経営陣の要請によってセキュリティが必要以上に厳しくなっていくことがある。私（研究グループ）は、このことを過剰な情報セキュリティと呼ぶことにした。まだ、研究途上で確かなことは言えないが、今ぼんやりとわかっていることは、過剰に陥らない企業では、情報セキュリティ部門が自身の正しさに固執せず経営陣や現場など他の部門の状況に関わり合って理解しようとし、全社的そして社会的に適切な情報セキュリティを探りながら、そのセキュリティ対策を皆にとって意味ある取り組みとして意味づけていっているようだ。これを対話的態度と呼ぶことにした。逆に、過剰になってしまう場合は、各々が独話的で自身の正しさに頑なになっているようだ。

この対話的であることは、情報セキュリティのみならず、規則を意味あるものにし、組織を道徳的そして倫理的にするために重要な態度である。組織とステークホルダーとの対話、経営倫理諸施策の作り手（法務や経営倫理に関わる専門部署）とその他の部門との対話。

人と人との物理的距離が開き、ビデオ会議で結ばれ、現在、これまで以上に対話的であることは難しいかも知れない。しかし、組織の話を離れ、我々個人個人においても、身近な社会をより善くするために対話的であることはとても重要なことである。