

「医療組織における倫理風土をどう確立するか」 第 40 回日本病院管理学会学術総会自由集会より

昨 2002 年の 11 月 1 日・2 日に第 40 回日本病院管理学会学術総会が北九州市小倉の北九州国際会議場で開かれた。その前日、同学会員による研究会や委員会、非会員も参加できる催しなどが開催されていた。ここでは、勝原裕美子氏(兵庫県立看護大学講師)が「医療組織における倫理風土をどう確立するか」をテーマに掲げて主催した自由集会について報告したい。

組織の倫理風土を構築するために

勝原氏は、これまでの研究において、同県内の看護部長から「部長に就任して以来、最も困難だった倫理的意思決定」について事例を集めて分析し、看護部長の倫理的課題が 16 種類の道徳的要求が絡み合って生じていること、倫理的課題に直面した場合、意思決定権がないと道徳的苦悩に陥りやすいことを確認している。

会の冒頭、勝原氏は、組織の倫理風土を育てるのはトップの役割である、そのためには看護部長はじめ組織のトップが倫理問題に敏感になり、それに取り組む姿勢を示すことが重要であるとしながら、「非倫理的な行為や態度を目の当たりにした時に、それをおかしいと言える風土をどう作り上げていけばよいのだろうか。何が善いことなのか判断がつかない時に相談できる仕組みをどう作ればよいのだろうか」と、この集会の企画意図を説明。倫理的風土の確立に積極的に取り組んでい

る企業から学ぶことを主眼として、池田耕一氏(松下電器産業株式会社・企業倫理室室長)と水谷洋一氏(西宮冷蔵株式会社・代表取締役社長)を招き、医療組織への応用について参加者と語り合いたとした。

企業の不祥事から学ぶ具体的対応

まず、勝原氏が自らの研究成果を紹介した上で、「医療ミスの隠蔽問題だけが組織の倫理問題ではない」「個人の倫理観に依存するには限界がある」と現状を指摘し、「倫理風土が整うための要件・仕組みにどのようなことが考えられるか」「組織倫理・専門職倫理・個人の倫理の融合をどう図るか」と問題提起した。

続いて池田氏が「企業倫理・コンプライアンスの取り組みと課題」と題して、相次ぐ企業不祥事とその背景を解説し、松下電器の企業倫理室の取り組みを紹介した。

池田氏によれば、多発する企業不祥事から導き出される組織的な問題として、おおよそ次の 3 点が指摘できるという。1 つめは、「これまで何の問題もなく行なってきたことが突然問題とされる」。これは、社会の意識の変化に対して組織の変化が追いつかないことによると説明。社会の企業に対する期待は、よりよい製品、よりよいサービスなどの結果責任だけでなく、そのプロセス責任まで求めるように変化してきているとした。

2つめは、「全社マニュアルと作業場(裏)マニュアルの並存により、全社ルールが守られない」。トップが方針を出したりマニュアルを作れば、全体がそれに従っていると過信するのは危険であり、このようなダブルスタンダードを見逃すと、組織の構成員全体の努力が無になるだけでなく、マイナスになってしまうと警告した。

こうしたルール違反に加え、3つめには「責任者の不適切な判断・言動が内部告発者を生み出す」とし、過去のように、組織内の情報が経営トップに伝達されれば解決されていた時代と異なり、現代はトップの判断と対応こそがシビアに問われていると指摘。組織の構成員に、指摘や改善の提案を聞き入れてもらえないという思いがあると、組織外部への告発に向かうことを指摘。また、インターネットの脅威に触れ、告発された問題は組織の構成員だけではなく、顧客や取引先、果ては社会全体にまで拡大して致命的になることを肝に銘じる必要があると説いた。

続けて池田氏は、不祥事を起こさないような企業倫理を確立するためのポイントとして、これらの逆を行けばいいこと、すなわち、「経営環境の変化や内部環境の変化を踏まえて対応する」「社会常識を経営理念に、経営理念を業務方針に、業務方針を社内ルールや規定に落としこんで実行させる」「社員・従業員・構成員を1つの目標に向かわせることで、価値観を一定の幅に収束させる」ことを説明。特に最後の部分が重要とし、この目標が社会的によいという前提が揺らぐと、社会や経営環境の変化が気にならなくなり、組織内部の先輩や上司への根回しなど、いわゆるムラ社会の評価だけを気にしだし、社会とのギャップが生じ、倫理・法令違反が誘発され、経営リスクにつながると注意を促した。

松下電器では、1992年に「行動基準」を制定したが、これを、「経営理念を実践するための具体的事項」を中心として抜本的に作り変えるとともに、「べからず集とならないように」、「理想論だけでなく、実践可能なものを」追求して1998年に改定、2000年には、企業倫理担当役員を設け、

企業倫理室を設立し、池田氏がリスクマネジメント室兼務で就任した。また、仲間同士が監視し合い、通報し合うような職場環境に陥る懸念から、いったんは見送られた企業倫理ホットラインが、2001年に設置されている。これは、問題発生の防止を各人の努力のみに訴えたり、問題が起こってからその場の責任者が辞めるだけでは、なんの解決にもならないという認識に立ち、組織で働く人にダメージや損害を与えたり、退職せざるをえないような問題はきちんと受け止めるべきであると考えたからだという。

最後に、組織固有の同質化エネルギー、上司・責任者、見えない慣行から抜け出すのは難しいことから、意識的に組織を変えていくために、企業倫理・コンプライアンスという視点を通して、規準を作る、教育していく、実態を把握していく、問題を改善していくというマネジメントが重要であると説いた。特に、責任者の企業倫理・コンプライアンス能力(判断と行動)の育成・向上が課題であると指摘。知識だけでは判断が難しいことも多いため、自分の行動を妥当なものとするために、「企業の目的=社会の役に立つこと」に立ち戻って判断することの大切さを示唆した。

内部告発者の心理的負担と動揺

3人目の水谷氏は、「倫理風土の確立に向けた内部告発のあり方」と題して、なぜ自身が重要な取引先である雪印食品を告発したかという経緯を、当時の感情も生々しく再現。奇しくもちょうど1年前の2001年10月31日に、雪印食品の社員が西宮冷蔵の社員を閉め出して、豪州牛を和牛のケースへ移し変えていたこと、翌11月1日には、あたかも必要書類のように改ざん伝票の作成指示が入り、天下の大企業の指示に間違いはないと信じきって従ったこと、年末の繁忙期に新聞記者が「雪印食品が牛肉偽装を行なっている現場」として取材に来たことを受け、雪印食品の現場長に連絡し、ただちに申請を取り下げ、「間違った」という始末書を用意するよう助言したが、「黙っ

ておれば、ばれやしない」と応じられ、この時点では、言うだけのことは言ったと引き下がるしかなかったこと、その後の取材には、得意先を守るという立場からこれに応じることなく、一方で雪印食品の関西ミートセンター長へ返金などの助言をしたが、これも一蹴されたことなどを語った。

氏によれば、明けて2002年の1月17日に事態は急転への緒を迎えることになった。この日は、水谷氏が雪印食品を「大切な取引先」として尊重するきっかけとなった思い出の日であったという。阪神淡路大地震当時、多大な被害を受けた西宮冷蔵に対し、雪印食品の関西ミートセンター長が、東京本社からスタッフを派遣して応援してくれたからだ。その後任の関西ミートセンター長(被災時に東京から応援にきたスタッフ)から、2002年1月17日、不意に電話がかかってきた。そして、「あの頃が懐かしいね。また遊びにきてよ」と、一方的に切れた。用件がないのに携帯電話にわざわざかけてくるなんてと訝ったその時、横浜で政府買い上げの和牛肉が焼却し始められたことが判明し、あの電話は「お前ごときが気にすることはなかった。やがて関西でも焼却が始まる」という勝利宣言であったのだと合点がいった。大切な思い出の日にそれを皮肉り、小ばかにした態度に「血が逆流するほどの」憤りを感じた水谷氏は、目の前で行なわれようとしている犯罪を許してはいけなと、この瞬間に内部告発を決意した。しかし、わずか20人のスタッフで巨大企業に挑んでいけるのか、一瞬にしてスタッフの生活を奪うことになるのではないかと、その後の1週間は筆舌に尽くし難い葛藤の日々であったという。

現在の西宮冷蔵は、「改ざん書類を作成した」と監督省庁や関連業界団体、取引先など多方面から責められ、倒産寸前に追い込まれている。「未来ある子どもたちのために、食の安全のために」という思いが勝って起こした行動の挙句の苦境に、「悔しい思いでいっぱい」と心情を吐露し、「たとえ倒産しても、毅然とした態度で闘い続けたい」

と抱負を語った。

倫理的風土は組織的に構築できるだろうか

水谷氏の講演に引き続き、氏のような苦悩を抱える内部告発者を生み出さない組織にするためにはどうしたらよいかをめぐって、会場は活発な意見交換に移った。

水谷氏は内部告発に至った動機について、「もともと正義感が強かったのか？ 先方の言葉による暴力が決定的だったのか？」と参加者から問いを受け、「正義感だけで告発したわけではなく、相手の態度が相当に影響したであろう」と答えた。これを受けて池田氏は、「ホットラインには年間35～36件寄せられるが、職場で気になることを問題提起したいというものが意外に多い。職場の上司や関係者が真摯に受け止めてくれれば改善につながるものを、対応を間違えると外部への告発に向かってしまう危険を感じる」とコメントした。そして、なぜ「倫理基準」ではなく「行動基準」としたかについて、「絶対的な倫理規準などありえない。判断・行動するための規準をどこに置くかは、その時代・社会における善悪の常識に鑑みるしかない。だから規準は常に見直しが必要である」と解説した。一方、水谷氏は企業倫理と経営リスクに触れ、「価格破壊は日本を潰すと松下幸之助氏は言った。中内氏が自社のためだけに価格破壊を強行したために、今やダイエーは瀕死の状態である。この判断・行動の差が企業倫理の差ではないか」と述べた。

最後に会場から投げかけられた「医療組織としての倫理と個人としての倫理はどう結びつくだろうか？」という問いの余韻が残る中、勝原氏が「水谷氏の貴重な体験を胸に刻み、池田氏の具体的な実践に学び、本日の集会が、ご自分の所属する組織で何ができるかを考えるきっかけになれば嬉しい」と締め括った。

●本誌編集室