

16. 組織の信頼性に関する一試論：地方空港の事例研究を通じて

小橋勉・許斐ナタリー（北見工業大学）・藤川なつこ（神戸大学）

1. 背景と目的

近年、「組織の信頼性」に対する注目が高まってきている。その一因には組織を取り囲む環境の変化が存在する。例えば、地球温暖化の中で自然災害の発生数が増えてきたこと、地域紛争が拡大し、世界の様々な地域でテロの脅威が高まってきたことなどが挙げられる。他方で、組織自体のモラルが問われることも少なくない。廃棄食品の横流し、粉飾決算、データの改竄といった様々な不祥事も生じている。

これらの問題はいずれも企業の存続に関わる重要な問題である。後者は組織の意識の問題に深く関わっているが¹⁾、他方で、前者の問題については、既存の方法では十分に対応できない時代になってきたと理解することができる。

このような不確実な時代に、どうすれば組織は存続できるのか。これは組織の信頼性向上に関わる論点であり、高信頼性組織研究という領域に当てはまる²⁾。このような問題意識に基づいて、本研究ノートでは、第一に組織の信頼性向上に関わる要因の考察を行う。高信頼性組織研究の理論的な概観に基づいて、空港経営との関わりで要諦を示す。その上で第二に、事業拡張（利益追求）が信頼性向上とポジティブな関係を持つ場合を指摘する。一般的には、利益追求が安全軽視やモラル低下を促し、組織の信頼性は低下すると考えられるが、逆の場合がありえることを、事例を通じて明らかにしていきたい。その上で研究ノートとして、今後の展望を最後に示したい。

2. 空港経営の概観：利益と安全性

空港経営は1990年代以降、経営学で注目されるようになった研究領域である。それまでは世界の多くの空港は国家あるいはそれに準ずる当局が運営母体であることが多かったが、90年代以降民営化が進み、「経営」という視点が必然的に伴うようになってきたためである。空港について利益という観点で考えると、移動時のゲートウェイとしての役割を果たすだけでなく、飲食やショッピングなどを提供する場としての役割を果たすことも重要となる。こういった流れを受けて、「空港経営」から「空港マーケティング」へと研究は展開してきている。

しかしながら同時に、空港はトラブルや事故への対応能力を持つ必要があるため、空港経営においては「高信頼性組織（High Reliability Organization: HRO）」の視点が極めて重要となってくる。

3. 高信頼性組織（HRO）と空港経営への援用

3.1 高信頼性組織研究の概観

高信頼性組織とは、高い不確実性や技術的リスクの下でも事故などを起こさず、高い成果を達成する組織のことであり、従来の研究では、原子力発電所、管制塔、国際金融システムといった組織が事例として挙げられてきた。いずれも極めて不確実な環境下において、問題行動やそれに伴う事故が生じないように努めなければならないためである。近年はこの考えが様々な組織にも拡張されるようになってきている。

高信頼性組織の特徴として、Roberts（1989）は、説明責任、結果責任、冗長性の3つを挙げている。第一に、どのような経緯で何が生じたかを精確に説明できなければ、自信を理解していないことになり、今後にもつながってこない。第二に、生じた出来事に対して、どの部門やポジションがどのような責任を負っているのかが明確に

なってこそ、各々の果たすべき役割が明確になる。そして第三に、組織には多少はゆとりが必要である。ネガティブな言い方をすれば「無駄」であるが、平時の無駄が有事に大きな役割を果たすことになる。例えば地震災害に備えての様々な備蓄品がそれである。平時には使われることは少なく、また保管場所も必要でコスト増につながるが、有事には貴重な資源となる。

また、Weick & Sutcliffe (2001) は、従業員のマインドや組織文化の重要性を唱えている。近年多く主張されるようになってきた、マインドフルの議論 (mindful organization culture) などはこちらに関わるものである。

3.2 空港経営への援用

これまでの議論を踏まえ、次に空港における信頼性を考えてみよう。空港という場所は独特の2つの特徴を有している (小橋・許斐・藤川, 2016)。第一に、様々な人々が行き交う場所、ということである。旅行者、スタッフ、訪問者などがその例である。このことと関連して、第二に様々な組織が相互作用する場所であることも指摘できる。航空会社のカウンターがあり、管制塔も存在する。更にはレストラン、レンタカーオフィスといった様々な組織が存在していると言えよう。

これらを踏まえた上で空港経営におけるHROのための要件を考えると、以下の諸点の重要性が仮説的に導ける。第一がリスク感度であり、これは組織文化に関係する。組織を取り囲むリスクに敏感になることで、有事対応の迅速さが得られる。第二が組織間の調整であり、様々な組織の行動の整合性をどのように確保するかは特に災害時には重要となる。そして第三が冗長性を保つための方策の重要性である。こうした視点に基づいて、次節で事例研究を行いたい。

4. 事例研究：ある中規模空港

本節では筆者が2015年10月に行ったヒアリング調査に基づいて議論を進めていきたい。調査の概要は以下のとおりである。

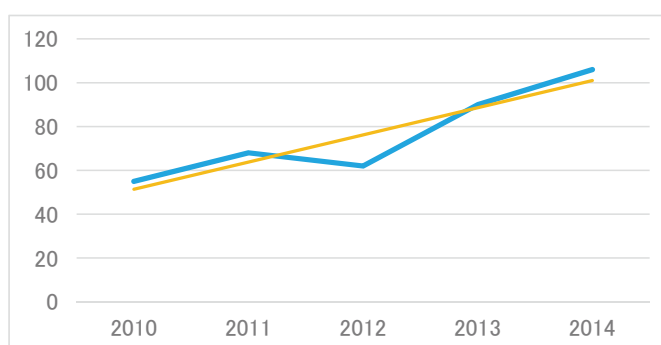
日時：2015年10月27日 (火) 9:00~10:30

場所：在北海道中規模空港

ヒアリング対象者：2名 (取締役1名、総務部部長1名)

同空港は1日約30便の離発着がある、中規模空港である。大規模な空港ではないものの、観光資源は豊富であることが強みである。しかし近年、同空港をめぐる変化が指摘できるという。第一が旅行者 (利用者) の減少であり、第二が気候変化、特に冬場の積雪量の増加が特徴的とのことであった (図1)。ここで、前者は空港マーケティングの問題であり、後者が高信頼性の問題であると、概略的に言えよう。

図1：空港隣接市の最大積雪量の変化



(縦軸：積雪量(cm)、横軸：西暦、折れ線：実際の数値、直線：近似線)

ヒアリング調査から、いくつか興味深い話を伺うことができたので、以下ではそれに触れたい。第一がチャーター機の事例である。ある年の冬に国外からのチャーター機が到着したが、積雪によって離陸不能になったという事例があった。周辺道路は通行止めになり、乗客は十分な食料もないまま、機内に閉じ込められてしまうという状況になった。本事例以降、空港は関連機関との連携やコミュニケーションを強化し、この種の自然災害対応マニュアルを作成した。このこと自体はHROに向けての組織間の調整の水準を高めている取り組みとして評価できる。しかしながら、ここで、同空港の特徴がHROへの足かせになっていることもしてきたい。同空港を利用するフライトは、チャーター便を除いた定期便は国内線のみである。したがって、機内食の提供を行うようなケータリング会社等が空港周辺には存在しないことになる。このことはHROの必要条件である「冗長性」が欠けていることにつながるが、事業拡張を通じて国際線が就航することによって、上記問題は緩和されるであろう。

冒頭部でも述べたように、「利益追求が事故やリスクにつながる」と言われることが多いが、事業拡張が冗長性の確保につながるのであれば、その限りではないことを示している。

二つ目の事例は、リスク感度に関するものである。先に述べたように、雪害への対応は進んでいるが、震災への対応については十分ではないのが同空港の特徴である。これについて、インタビューの中で「この地域は大規模な震災は起こらないから大丈夫ですよ」という発言があった。確かに空港隣接市が近年遭遇した規模の大きい地震は、平成15年9月の地震であり、震度は5弱であった。この点で震災リスクは必ずしも高くない。しかし、この「リスク感度」の低さが全体的な意識低下につながっては良くないと筆者は考える。

5. 結びに代えて

本研究ノートでは、空港へのヒアリングを通じて、組織の信頼性向上に必要な要因を論じることが目的であった。最後に、現時点での暫定的結論を述べたい。

第一に、利益増大を目指す組織行動は、組織の信頼性との親和性を持つ場合がある。利益増大を目指す組織行動が組織の冗長性を高めようという点までは明らかにしたが、さらに深く検討する必要がある。

第二に、たとえ震災リスクが低いとしても、リスク感度を高めるような組織文化の醸成が必要であろう。

これらの点について更に深く検討すること、そして他の多くの空港との比較研究を行い、空港における高信頼性という考えを強固なものにしていくことが今後の課題であろう。

参考文献

- 藤川なつこ：高信頼性組織研究の理論的展開：ノーマル・アクシデント理論と高信頼性理論の統合の可能性，組織科学，48-3，pp.5-17，2015.
- 小橋勉・許斐ナタリー・藤川なつこ：空港マーケティングに向けての一考察，愛知工業大学研究報告，51，pp.146-149，2016.
- Roberts, K.H. : New Challenges to Organizational Research: High Reliability Organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 3, pp.111-125, 1989.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. : *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (1st ed.) . San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

-
- 1) もちろん、ここには制度的問題も深くかかわっていると筆者は考えている。不祥事が生じた場合に、罰則の厳格化や規則の複雑化が実施されることが多く、そこに一定の効果があることは確かだが、他方でそれによって更なる不祥事が促される面があることは見逃してはならない。
 - 2) 高信頼性組織について理論的な俯瞰を行っている研究として、藤川（2015）などがある。