

信頼ある社会へ向けて

企業不祥事究明からの考察

一橋大学商学部経営学科 4年

1105280m 渡辺 絢子

は し が き

一応卒業論文の形ができた。内容はまだまだ不十分である。もっと調べたいことがあるし、整理したいこと、考えなければならぬことがある。しかし、今日は提出日である。

私は卒業論文では、企業と弁護士に關係するテーマを扱いたいと漠然ながらも大学入学時から考えていた。私は、春から法科大学院へ進学する。法科大学院の受験シーズンには半年以上あり長かったが、その間自己申述書や面接のスピーチで、何度も「企業経営に精通した弁護士になりたい、企業不祥事を減らして安心して暮らせる社会の構築に貢献したい」と述べてきた。私は将来どのような弁護士になりたいのか、そのためにはどのような知識・経験を得るべきか。この卒業論文と院の受験が同時に進んでいく中で、少しずつ具体的に考えられるようになってきた。この卒業論文は、私の弁護士像へ向けて、「第一歩」的存在であると思う。

幸いにも、卒業まであと約3ヶ月ある。卒業論文として形に残すことはできないかもしれないが、この論文の不十分な点をじっくり調べ、整理し、考えていきたいと思う。

さて、大学生活4年間は短かったような気もするし、長かったような気もする。大

学での授業やイベント、クラス、ゼミ、部活、寮生活、アルバイト、院の試験等々... それぞれにたくさんの思い出がある。真剣に取り組もうと思えば思うほど、大変だと思ふことがたくさんあった。でも毎日イ草畑の中を通学し、週末は祖父母の山へ農作業の手伝いをしにか邪魔をしにかしていた時には思いもよらなかった楽しいこともたくさんあった。この4年間で私自身、様々な面で変化・成長したと思う。

大学生活後半は、ゼミテンのおかげで楽しく過ごすことができた。ゼミで初顔合わせした時は、知り合いも他の女の子もいなくて戸惑ったけれども、今は素敵な仲間に出会えて幸せだと思っている。これまで所屬してきた部活等とはまた違った居心地がゼミにはある。ゼミでの勉強はもちろん、院の試験や私事でも励ましたり、助けたりしてくれてありがとう。皆の活躍を祈っています。

そして、お忙しい中私たちのために時間をとってアドバイスしてくれた院生の方々、ゼミでの勉強だけでなく、進路についてまで相談にのってくれた厳しく優しい谷本先生、2年間本当にありがとうございました。

2008年 12月 16日
渡辺 絢子

目次

はしがき

第 1 章	企業不祥事と社会	1
第 1 節	続発する企業不祥事と社会の反応	1
第 2 節	企業不祥事とは	3
第 3 節	信頼ある社会への可能性	6
第 2 章	企業の社会的責任	9
第 1 節	CSR とコンプライアンス	9
第 2 節	責任ある経営への取り組み	20
第 3 章	組織視点による企業不祥事	30
第 1 節	企業組織への着目	30
第 2 節	経営組織論の基礎概念	37
第 3 節	企業不祥事の先行研究	51
第 4 章	事例研究	66
第 1 節	事例研究へ向けて	66
第 2 節	雪印乳業株式会社	67
第 3 節	雪印食品株式会社	76
第 4 節	株式会社不二家	80
第 5 節	事例研究からの考察	88
第 5 章	社会からの信頼を求めて	93
引用文献一覧		95
引用 URL 一覧		97

第 1 章 企業不祥事と社会

第 1 節 続発する企業不祥事と社会の反応

2007 年の「今年の漢字」に「偽」が選ばれた。2007 年は、特に食品会社による賞味期限や消費期限の不正表示、産地偽装が連日のように報道された。このような事件を受け、価格よりも原材料等の表示を注視するようになったなど、食の安全に対する国民の意識は高まったようだ。

このような事件は不祥事として騒がれるが、不祥事は食品業界だけの問題ではない。この 10 年を振り返ってみても、1999 年の JCO 臨海事故、2000 年の三菱自動車による大量のクレーム・リコール隠し、2002 年の東京電力・東北電力・中部電力による原発点検の虚偽記載・隠蔽、2003 年の NTT ドコモによる個人情報漏洩事件、2004 年のカネボウ粉飾決算、明治安田生命の保険金不払い、西武鉄道の一連の問題など様々な業界で企業不祥事が起きている。

また企業不祥事は最近の問題でもない。戦後間もない 1948 年の昭和電工の贈収賄事件や、1980 年代のリクルート事件等があるように昔からの問題である。確かにゼネコン汚職や銀行や証券会社等の総会屋利益供与事件が相次いで起きた 1990 年代あたりから、次々と企業の失態が明るみになり、最近特に企業不祥事が多いように感じる。このように感じるのは、企業に責任を問い、

アカウントビリティを求めるようになってきている社会の変化が一因としてあるだろう。今企業が何か問題を起こせば、特に厳しい批判にさらされることになる。

図表 1 - 1 不祥事年表

1999年	JCO 東海事業所で臨海事故発生
2000年	雪印乳業の乳製品で集団食中毒 三菱自動車で大量のクレーム・リコール隠し
2002年	東京電力・東北電力・中部電力 原発点検の虚偽記載・隠蔽事件 三井物産、国後島発電施設で不正入札 雪印食品・日本ハム牛肉偽装事件 日本信販、総会屋へ利益供与 ダスキン（ミスタードーナツ）無認可添加物入り肉まん事件 三菱ふそうトラック車輪脱落死傷事故
2003年	NTT ドコモ関西など相次ぐ個人情報漏洩事件 日本生命、不当表示 水道メーター19社の談合
2004年	新潟市公共工事で大手ゼネコン談合 明治安田生命保険大量の不払い 西武鉄道株虚偽報告 カネボウ粉飾決算判明 三井物産子会社、ディーゼル排気装置のデータ捏造

	JFE スチール不正排水、データ改ざん
2005年	耐震強度偽装問題 三井住友銀行、金融商品違法販売
2006年	村上前代表逮捕

本論文では、「社会」という言葉が何度も出てくる。この言葉を定義することは難しい。本論文では「社会」について、企業が存在している場であるが、企業と社会の関係を考える時は企業の各ステイクホルダーの集合と捉えておくことにする。

第2節 企業不祥事とは

さて、前節で企業不祥事は昔から様々な業界で起きていると述べたとおり、企業不祥事の内容は多種多様である。たとえば、株式会社不二家は2007年に衛生管理、品質管理のまずさが厳しい社会的批判にさらされることになったが、健康被害者を一人も出していない。一方、株式会社JCOが起こした臨海事故では被曝によって死者が2名出ている。またカネボウ株式会社による粉飾決算は身体への害がない問題である。このように企業が起こした問題の内容は大きく異なるにもかかわらず、これらは一括して企業不祥事と表現される。

では、「企業不祥事」とはいったい何なのか。本節では、「企業不祥事」の定義とそれに関連する表現である「企業犯罪」や「法

令違反」との関係について明らかにしていく。

(1) 企業不祥事

まず「企業不祥事」について検討する。不祥事とは、関係者にとって不名誉で好ましくない事柄・事件である。言葉としては、不祥事をもみ消すとか、二度と不祥事を起こさないようにしますなどと使われる。これらから、不祥事をより詳しく説明するならば、社会に明るみにでたら、企業の名誉・評価などが下がる企業にとってマイナスの出来事であるといえるだろう。とすると、企業不祥事は企業と社会の関係を考えなければあらわれてこない言葉であるだろう。

だが、企業の名誉・評価が下がる事象すべてを企業不祥事と表現することは妥当ではない。現在、名誉・評価のはかり方は、株価やROE、EVA、レピュテーション、働きやすい会社ランキング等々多種多様に存在する。また、数値に正確に表れない評価もあるだろう。それに経営活動は動的側面があり、働きやすい会社ランキングの順位が落ちたから、時々刻々と変動する株価が多少下落したからなどといって、直ちに不祥事ということとはできない。

それではここで、社会で不祥事と表現される事象をもう一度見直してみると、何らかの社会的常識、規範に反したことが原因

となっている点に共通点を見出すことができる。たとえば、不二家の問題は、社内で独自に規定した消費期限ルール、食品を扱う工場に多数の鼠がいるはずないという社会的常識に反したことが明らかになって、社会からの信頼を失うものであった。また、JCOの臨界事故は国の作業工程管理規定に反したものであり、カネボウの問題は証券取引法に反したもの（有価証券報告書の虚偽記載）であった。

とすれば、「企業不祥事」とは「企業が何らかの社会的常識、規範に違反したことが社会に明るみにでたら、企業自身の名誉・評価が下がる企業にとってマイナスの出来事」と定義できる。この定義によると、企業が例えば法律に反する行為をすると不祥事を起こしたということになり、それを内密にもみ消す行為も不祥事ということになる。後者の不祥事はより悪質であるとして、厳しい社会的批判を受けることになるだろう。

（２）企業犯罪・法令違反

次に「企業犯罪」と「法令違反」について、言葉の意味と「企業不祥事」との関係について検討する。

「犯罪」とは、刑罰を定めた諸規定の構成要件に該当する違法・有責な行為、法益侵害行為である。「企業犯罪」とは、企業が犯罪行為をすることと捉える。企業が犯罪

行為をすれば、刑事責任が問われることになり報道され社会的批判にさらされることになる。企業によって程度は異なるだろうが、株価やその他の評価も悪影響を受けるだろう。実際、西武鉄道やコクドには刑事罰が科され、コクドは解散に至った。企業犯罪は企業不祥事の典型例といえることができる。

「法令違反」とは、文字通り捉え、法律および命令に反することとする。企業は社会の一構成主体として、責任をもって経営していく必要があり、民法や行政法も遵守していくべきだと考えるからである。刑法もこの法律に該当するから、犯罪は法令違反の一つということになる。法令違反も明らかになれば、企業の名誉・評価に悪影響を及ぼすことがあり、企業不祥事の例といえる。

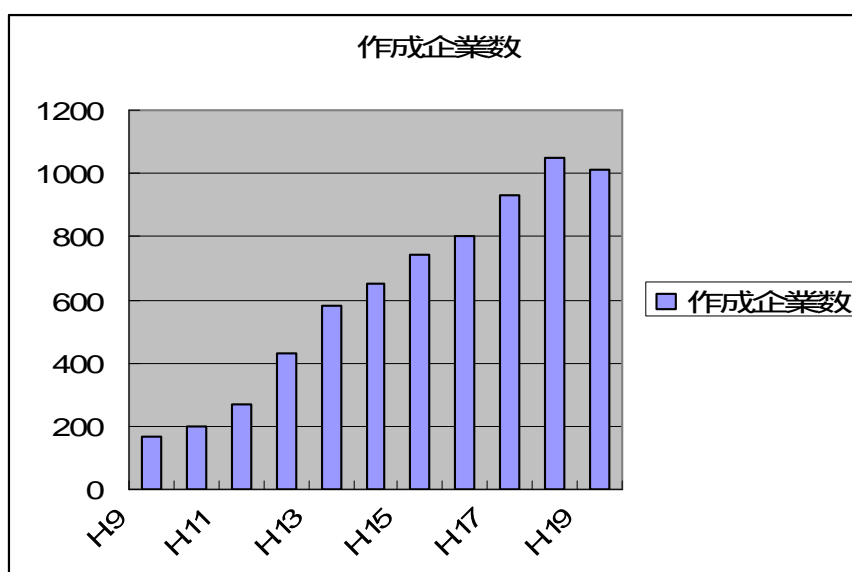
第3節 信頼ある社会への可能性

繰り返しになるが、企業不祥事は昔からある社会の問題である。人が罪を犯さなくならない限り、人が動かす企業も罪を犯さなくなることはないだろう。とすれば、企業不祥事も今後無くなることはないかもしれない。しかし、企業不祥事は社会において、あってはならないことである。

社会では1990年あたりから、企業の社会的責任論が再興し、企業倫理や経営倫理の議論も高まってきている。2003年はCSR

元年ともいわれる。CSR報告書を発行する企業も増加傾向にある。次の図表の環境報告書には、環境省は「環境報告ガイドライン」の中でCSR関連情報を含むものも環境報告書とみなすとしていることから、CSR報告書も含まれている。

図表 1 - 2 環境報告書作成企業数の推移



出 所 :

<http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/kigyoh/h19/gaiyo.pdf> より作成

一方、社会では会社法改正で大会社に対して内部統制システムの構築義務を課したり、内部通報者保護法が制定されたりしているように、企業不祥事を起こしにくくする手段が整備されてきている。このような社会の動きに、信頼ある社会の醸成を期待

することができそうである。

しかしこのままで、企業不祥事を起こしにくくし、信頼で繋がれた社会を醸成していくことができるだろうか。企業や社会は信頼ある社会の醸成にむけて、どのような方向に今後進んでいくべきだろうか。

第2章を企業の社会的責任と題して、信頼ある社会を醸成していく経営のあり方やそのための現在の取り組みを整理する。そして第3章は組織視点による企業不祥事と題して、組織文化論の視点から企業不祥事の発生過程を観察・分析できる可能性に触れ、第4章では事例研究と題して、実際に起きた企業不祥事の発生過程を組織文化論の視点からひもといいき、この問題について考えていきたいと思う。

財団法人日本漢字能力検定協会が、その年をイメージする漢字一字を公募し、最も応募数の多かった漢字をその年の世相を表す漢字として清水寺で発表する。

産業経済新聞、2007年11月20日。

広辞苑第5版

環境省 [w2] p. 10

<http://www.env.go.jp/policy/report/h19-02/chpt1.pdf>

第 2 章 企業の社会的責任

第 1 節 CSR とコンプライアンス

信頼ある社会の醸成に可能性がある理由として、企業の社会的責任の議論の高まりがあると前章で述べた。また度重なる不祥事を受けて、社会ではコンプライアンスという言葉が声高に叫ばれている。

しかし論者によって、これらの言葉が指す意味は微妙に異なる。コンプライアンス (compliance) の一般的訳語として、法令遵守があげられているが、この訳に異議を唱える人もいる。そこで本節では、CSR やコンプライアンスについてどう捉えるべきかを明らかにしていく。

CSR とコンプライアンスという言葉キーワードにして、いくつかの文献にあたる中で、論者によってこれらの言葉の意味が微妙に異なるのは、論者の立場が異なることが原因にあるようだと言った。そこで、いくつかの CSR やコンプライアンスについての理解を整理、検討しながら、本論文でとる CSR やコンプライアンスの定義についての理解を深めることにする。

CSR やコンプライアンスを論じるに際して、CSR の観点からコンプライアンスを捉える立場、コンプライアンスの観点から CSR を捉える立場、企業倫理の観点から CSR とコンプライアンスを捉える立場がある。

CSRの観点からコンプライアンスを捉える立場の論者には、谷本や水尾・田中がいる。

谷本は、「CSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義する。そしてCSRを理解するに当たって、CSRを基本的に三つの次元に区別している。経営活動のあり方、社会的事業、社会貢献活動である。コンプライアンスは、の次元にある。

図表 2 - 1 CSRの三つの次元

CSR = 企業経営のあり方そのものを問う

経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む戦略的取り組み
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など
	法令遵守・リスク管理への取り組みと 企業価値を創造する積極的取り組み (イノベータータイプな取り組みの必要)

地域の社会的課題への取り組み：社会的
事業

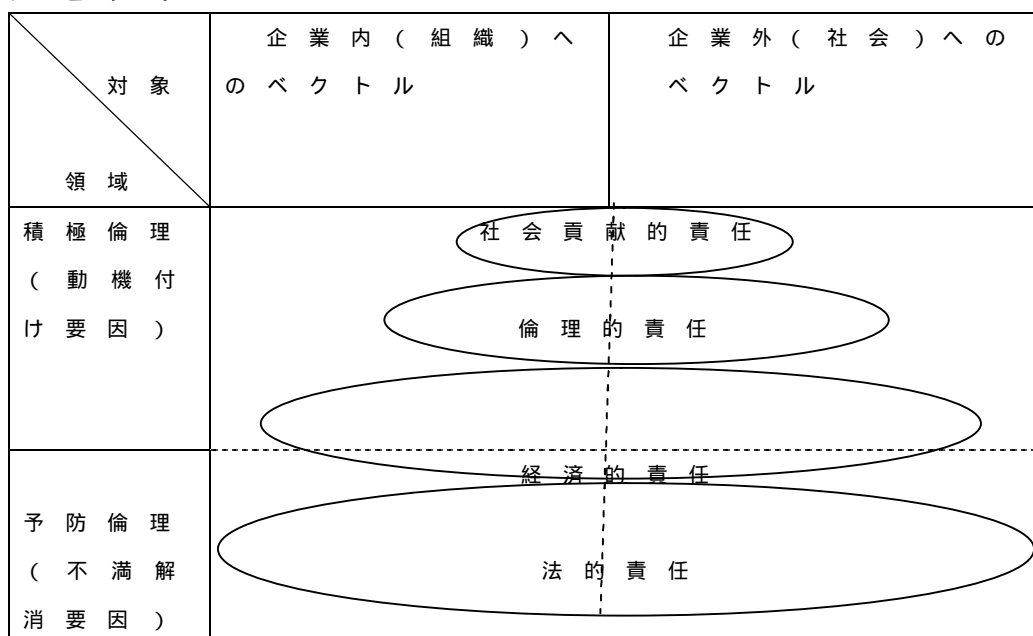
社会的 事業	社会的商品・サービス、社会的 事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害 者・高齢者支援の商品・サービ スの開発、エコツアー、フェア トレード、地域再開発にかかわ る事業、SRIファンド、など
	新しい社会的課題への取り 組み (= 社会的価値への創造：ソ ーシャル・イノベーション)
社会貢 献活動	企業の経営資源を活用したコ ミュニティへの支援活動
	1) 金銭的寄付による社会貢献 2) 製品・施設・人材等を活用 した非金銭的な社会貢献 3) 本業・技術等を活用した社 会貢献 (コーズ・マーケテ ィングも含む)
	戦略的なフィランソロピー への取り組み

出所：谷本 [15] p.69 より

水尾・田中は、米国経営学者 Davis と Blomstrom の定義を参考にしつつ、「CSR とは、企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業内外に働きかけ

る制度的義務と責任」と定義する。そしてその内容について2つの枠組みを提起している。第1は、企業が働きかける「対象」としての「企業内（組織）へのベクトル」と「企業外（社会）へのベクトル」があるとし、これは言葉を換えれば企業のステイクホルダーということになるという。第2は、取り組む領域として、「予防倫理」と「積極倫理」の2つの方向から規定することができるという。この枠組みをもとに、企業の責任として、法的責任、経済的責任、倫理的責任、そして社会貢献的責任の4つがあるとする。コンプライアンスは法的責任で論じられることになる。

図表 2 - 2 CSR マネジメントの基本コンセプト



出所：水尾・田中[9]p.10より

次に、コンプライアンスの観点からCSRを捉える立場の論者として、浜辺、郷原を紹介する。

浜辺は、企業の社会的責任は、価値中立的な概念であるため、どのようにでも展開できる多義的な性格を持ち、曖昧である。その定義や範囲は時代とともに移り変わってきていると言いつつ、企業の社会的責任について、「会社は営利目的の活動をするばかりではなく、社会的な存在である以上は、社会に対してさまざまな貢献をすることによって社会的責任を果たすべきである」と理解している。

そしてコンプライアンスでは、法令などの政府レベルの規制だけでなく、行動規範とか、実務基準をも遵守の対象としていくことが不可欠である。特にほかの企業の模範となるべき大企業や企業ブランドを売りものにしていく企業には、法令の規制以上の倫理的な行動も期待されている。そこには新たな企業文化や高い信用の創造という狙いもある。こうした行動規範や実務基準を社内ルールとして具体化し、実践する体系がコンプライアンスであるという。

CSRとコンプライアンスの関係については、結局のところコンプライアンスを広く捉えればCSRとほとんど重なるのである。しかし、法的規制との距離のとり方としては、コンプライアンスが法的規制をより厳しく捉え、本来的に法的規制を中心に発想

する。その意味で、CSRの具体的な実践法の一つがコンプライアンスであるともいえるし、コンプライアンスはCSRの重要な内容であるともいえるという見方が妥当だろうという。

郷原は、コンプライアンスを「社会の要請に応じていくこと」と理解している。そしてこの考え方によれば、「企業が果たすべき社会的責任」としてのCSRは、コンプライアンスとほとんど重なり合うことになるという。

そうになると、コンプライアンスは「企業の社会的責任」としてのCSRと同じことになってしまわないかとの疑問もあり得るだろう。しかし、少なくとも、従来の日本企業におけるCSRと、「社会的要請への適応」としてのコンプライアンスの間には大きな違いがある。最も大きく異なるのは、「問題解決」のための手段である。従来のCSRは、企業として社会的責任を果たすための活動をしていることをアピールする「広報活動」としての性格が強かった。これに対して、「社会的要請への適応」としてのコンプライアンスは、社会的要請、またはその要請を受けて明確化された企業の方針に反する行為あるいは状態が存する場合に、それを解消・是正するための具体的な活動を重視するところに特徴があるという。

最後に、企業倫理の観点からCSRとコンプライアンスを捉える立場の論者として、

梅田を紹介する。

梅田は、CSRを明確に定義することはしていないが、CSRについて次のように説明している。今日的なCSRを説明するには、まず、「トリプルボトムライン」と「ステイクホルダー」というキーワードを押さえることが大切である。そのうえで、その二つの要素を結びつけるものとして「コミュニケーション」というプロセスが重要な意味をもっていること、そして、その「コミュニケーション」は「インテグリティ」「アカウンタビリティ」「トランスペアレンシー」といった倫理的な概念に支えられてはじめて、ステイクホルダーと企業との間の真正な関係を築くことができるということを認識することが大切である。

「コミュニケーション」といっても、直接に面と向かったやりとりのことを意味しているわけではない。企業の側から社会に向けて行われる自主的な情報の開示や広報・宣伝活動を通じた情報提供がある一方で、社会の側においては、消費者側からの苦情や改善提案、企業に対する評価など、企業に向けて情報やメッセージが発信される。このような情報の双方向的な交換ややりとりがコミュニケーションである。

その一方で、企業にとっては、何をすることも社会的義務が必要である。義務の内容は個々の企業が決定すればよいが、企業というものが「社会的善」に資するために存

在するという原点を忘れてはならない。老婆心ながら補足しておく、企業が「社会に迷惑をかける」ことは社会的善へのマイナスの貢献になる。とすれば、企業が「社会に迷惑をかけない」ために取り組むことは、社会的善にプラスに貢献することになるという意味が含まれるということだ。以上のキーワード、概念、要素を、経営理念、経営戦略の中で統合し、実践に結び付けていくことがCSRである。そして最後に一言だけ付け加えると、企業というものは、CSRに熱心に取り組んだところで、利益追求から完全に自由になることはできない。しかし、同時にCSRは倫理や大義を抜きにして語るべきではないということ忘れてはならない。要するに、CSRは根底で企業倫理とつながっているのだという。

そして、コンプライアンスについては、次のように説明する。コンプライアンスとは、基本的には「コンプライアンス・プログラム」のことを短縮して呼ぶようになったもので、法令を遵守する体制や仕組みのことを指すのが一般的である。

谷本の捉え方は、CSRを企業と社会の相互関係性から大きく捉えている。そうすることで、あらゆる企業活動に責任が伴うと考えることができるようになる。企業の活動は社会に影響を及ぼす可能性があることや企業は法人格が与えられ、権利義務の主體になることを考えると、企業は大抵合理

的である必要があり、いかなる企業活動にも責任が伴うと考えるべきである。したがって、谷本の定義に妥当性があると考えられる。

水尾・田中も谷本と、CSRの観点からコンプライアンスを捉える立場にある点で共通する。しかし、考え方に違いはある。水尾・田中は第一に法的責任、第二に経済的責任、第三、第四に倫理的責任、社会貢献的(裁量的)責任と続く。経済的責任は、法的責任が遂行された上で果たさなければならぬもの、倫理的責任は、第一第二の責任が確実に達成された上で果たさなければならぬもの…と上に第一第二と責任が積み重なるように表現されている。

しかし、責任を段階的に捉えるべきではない。このように捉えると、経済的責任が果たされていない時、たとえば赤字経営の時、倫理性を無視してでもまず経済的責任を果たさなければならぬということになる。これは利益を生み出すためなら、人権侵害も許されかねない経営方針につながる危険性を含んでいる。これに対して、倫理の最低限として法があり、この段階では法的責任が果たされているはずだから、そのようなことは起きないという反論があるかもしれない。しかし、法は完全ではあり得ず、絶対にすべての人権侵害を予防し救済することができるとはいえない。とすれば、企業は常に経済的責任と同時に倫理的責任も果たすような経営をしなければならない。

よって、CSRについて積み木の捉えられ方は妥当ではなく、同時に存在する責任として捉えられるべきである。

コンプライアンスの観点からCSRを捉える浜辺と郷原の考え方は、コンプライアンスを法令以上のことを守ると考えている点で共通する。コンプライアンスとは法令のみ遵守することとする考えに対して、両者は、法令だけを遵守するという意味で理解すると、形式的な辻褄合わせをしようとしたり、法令の本来の目的に沿った行動をとらなかったり、脱法的な行為をしたり、さらには、発覚しさえしなければよいのだらうといった考え方に陥ることもある、また極論になるが、企業は法令に違反してない限り、何をしてもしよいかということになると批判している。(ちなみに、谷本と水尾・田中は「法令のみ」とはしていないが、それらにコンプライアンスは法令を守ること以上であるという特別の記述はない。)

両者の批判は、確かに単純に「コンプライアンス＝法令遵守」とするともっともであるかもしれない。しかしこの批判は、谷本の定義によるとかわすことができる。コンプライアンスをCSRの次元におき、コンプライアンスの根幹には「経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと」という考えがあるので、法令を守ることにおいて法令の本来の目的をふまえていることは当

然であり、前提となっているからである。とすると、浜辺・郷原と谷本のコンプライアンスが意味する内容は同じで、観点の違いから説明の仕方が違うだけかもしれない。

次に、浜辺と郷原のCSRの捉え方を検討する。浜辺も郷原も、CSRとコンプライアンスの意味が似ている点で共通している。

浜辺は、CSRを果たすために営利追求とは別個に、社会へ貢献をすべきだとしている。もちろん、企業が余裕のある資源で本業とは別に社会へ貢献するというのもCSRを果たす一つになると思う。しかし、CSRの本質をそう捉えることはできない。企業の目的である営利追求の過程で、社会的商品・サービスなどを開発し社会へ貢献することも可能であるし、企業の活動が社会において大きな影響力を持っている現代社会では、企業の本業のあり方において責任ある行動をとることが重要だからである。

一方郷原は、メセナ(社会貢献活動)について言及し、これを企業の責任領域の範囲外としている。コンプライアンスやCSRは、それを怠ることによって当該企業に対する社会的批判や非難に結びつくことがあり得るが、メセナはそれを行うことで社会的評価を受けるとはあっても、行わなかったからといって批判されることはないというのがその理由として述べられている。しかし批判を受けるか受けないかで、社会から要請されているかいないかを判断し、責任の領域

の内か外かを分けることには疑問を感じる。メセナを行って社会的評価を受けようが受けまいが、企業がメセナを行うことは社会における一企業として責任を果たすことと見ることが出来る。一方で、企業には、社会貢献活動するにも資源の使い方をステイクホルダーに説明する責任がある。よって、メセナは責任領域の外にあるのではなく責任領域の内と考えるべきであり、郷原の捉え方に賛成できない。

最後に、梅田のCSRとコンプライアンスについての捉え方を検討する。梅田はコンプライアンスとは法令を遵守する体制や仕組みのことを指すとしている。この捉え方は、企業はほとんどの場合、組織であり、個人ではなく組織が法令を守ることとは、体制・仕組みを整っていることが前提になければならないと考えることができた点で参考になった。梅田のCSRについての捉え方と谷本のCSRの捉え方は立場が異なっても、内容はさほど変わらないようにみえる。しかし、企業はCSRを熱心に取り組んだところで、利益追求から完全に自由になることはできないという記述から、利益追求をCSRとは別のものと捉えている可能性があるとみた。利益を追求することも、株主への責任を果たすという点でCSRの一要素と捉えるべきである。

以上から、谷本の定義にのっとなってCSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性

や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと、コンプライアンスとは法令を遵守することであり、CSRの三つの次元の要素であるとするのが妥当であり、適切であると考えられる。

第2節 責任ある経営への取り組み

CSRやコンプライアンスの定義を確立するにあたって、CSRは企業の経営活動のあり方そのものにおいて考えるべきであるとした。企業と社会では、このCSRという抽象的概念を実際の経営活動に反映させるべくさまざまな制度が整備されてきている。その整備は、国レベル、業界レベル、企業レベルとさまざまなレベルで行われている。

たとえば、責任ある経営への取り組みとして、内部統制やコーポレートガバナンス、内部告発、内部通報、コンプライアンス・プログラム等が代表的に挙げられる。他に、責任ある経営への取り組みを広義に捉えれば、リスクマネジメントなども含まれるだろう。また第4章の事例研究で出てくるISO9000sやHACCPも責任ある経営への取り組みと見ることができる。一方、社会側から企業に責任ある経営への取り組みを促すものとして社会的責任投資(SRI)がある。内部統制や内部告発についても法整備を進めることは、社会側からの取り組みの側面であるといえる。

本節では、以上の取り組みをみていく。

内部統制とは、会社の目的である事業を遂行するに際して、企業集団を含む会社すべての業務が法令・定款に適合し、効率的に運営され、かつ、適切にリスクが管理された状態で運営されるよう、取締役会によって作り上げられる業務管理体制のことをいう。

内部統制という言葉が社会的に取り上げられるようになった契機は、COSO(the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会・米国公認会計士協会、米国会計学会、内部監査人協会、管理会計士協会、財務担当経営者教会の5団体から構成された組織)が、80年代に米国で財務報告に関する不祥事が多発したことを受けて、92年に“内部統制の統合的枠組み”というレポートを出したことにある。日本でも、2000年9月、旧大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件に関する株主代表訴訟や2002年4月、旧神戸製鋼所が総会屋に利益供与を行ったことに関する株主代表訴訟において、大企業の取締役会は、違反行為等がなされないように内部統制システムを構築すべき義務があるという判断が出された。

日本の主な内部統制の枠組みとして、会社法(2006年5月1日施行)や金融商品取引法(2008年施行)がある。

コーポレートガバナンス について、一

一般的に統一された定義は存在しないようである。

欧米ではコーポレートガバナンスという場合、株式公開会社が議論の対象となり、ガバナンスにおいて最も重要だと考えられているのは役員、従業員をどのようにして株主のために働かせるか、そのために株主のための適法性と経営効率向上のための経営モニタリングシステムが構築された機能（会社の事業執行で社長や役員が暴走することを株主のためにけん制する機能）である。一般的に自分で自分をけん制するのは至難のわざなので、執行者と監督者を分けるような体制や権限、責任など、法律や社内外で遵守すべき自主ルールが定められている。

一方会社共同体論の根強い日本においては、長い間会社の経営機構論とでもいうべき会社機関の制度論に終始してきた。日本の場合、経営者は経営能力を評価されて従業員からなった人が多く、そうした経営者は経営能力を提供し、従業員はそれぞれの職責に応じた能力を提供し、株主は資金を提供する。社会はその他もろもろの資源や経営環境を提供する。そうした意味でそれぞれが対等で、信頼関係が先にあって、問題に直面したらお互いに協調し、柔軟に対応していこうという思いで仕事をしていた（調和の世界）。

ところが、世界経済の中での存在感が増

してくると、日本の中だけでの論理が通用しなくなる。さらに1990年代に入り、バブル経済崩壊によって、大きな金融機関を営む企業ははじめ多くの企業の経営破たんに伴う経営責任が株主との関係においても社会との関係においても問われてきて、ガバナンス論が盛んになっている。

本論文では、コーポレートガバナンスとは、企業経営に株主をはじめ利害関係者あるいは社会各層の声をいかに反映し経営自体を公正なものにしていくかの枠組みと理解しておくことにする。

内部告発とは、企業の内部の人間が、企業の外部に対して当該企業の問題を明らかにすることである。内部告発には、告発者が報復行為を受けるリスクを負ってしまふことや服務規律違反行為として懲戒処分の対象になるおそれがあることなど現実には様々な障害があった。しかし、内部告発には、企業組織や経営者を正すことができる可能性があり、必要性はある。一方、内部告発者を守る必要性もある。この2つの必要性を満たすためには、法を整備すべきであるという議論が高まった。そして、2006年4月1日、内部通報者保護法が施行されることになった。

この法律の目的は、公益通報をしたことを理由とする解雇の無効並びに公益通報に関し事業者や行政がとるべき措置を定めることで、通報者の保護を図るとともに、国

民の利益の保護にかかわる法令の遵守を図り、もって国民生活の安定及び社会経済の健全に資することである（同法第1条参照）。この法律では内部告発の負のイメージを払拭するためと保護の対象を明確化するため、「公益通報」という新たな概念が作られている。そして、通報先が内部通報、行政機関通報、マスコミ等の外部通報の順に、通報者保護の要件が段階的に厳しくなっている。企業は通報が監督官庁やマスコミに対してなされることを大変嫌うため、企業内部に有効な通報処理体制があれば、まず内部に通報がいくように誘導する制度設計となっている。

コンプライアンス・プログラムとは、経営トップのリーダーシップとコミットメント、経営理念・価値観の共有化と行動憲章・行動基準の周知徹底、これを担保する実践体制として、遵守体制およびフォロアップ体制、を社内の実情に合わせて構築することである。

リスクマネジメントについては、様々な定義がある。そもそも企業経営とはリスクテイクであって、リスクのない事業など存在しない。その意味で企業経営自体がリスクマネジメントであり、あらゆる個々の仕事にもリスクマネジメントの側面があるといえよう。

リスクを広く捉え、「事象発生の不確実性」と定義し、リスクには損失等発生の危

険性のみならず、新規事業進出による利益又は損失の発生可能性等も含む。このようにリスクを広く捉えた上で、企業の経営活動に当てはめて考えると、リスクは以下のよう
に考えられる。

事業機会に関連するリスク：経営上の戦略的意思決定に係るリスク

- ・新事業分野への進出に係るリスク
- ・商品開発戦略に係るリスク
- ・資金調達戦略に係るリスク
- ・設備投資に係るリスク

事業活動の遂行に関連するリスク：適正かつ効率的な業務の遂行に係るリスク

- ・コンプライアンスに関するリスク
- ・財務報告に関するリスク
- ・商品の品質に関するリスク
- ・情報システムに関するリスク
- ・事務手続きに関するリスク
- ・モノ、環境等に関するハザードリスク

これらのリスクを発見・特定し、算定・評価し、リスク対策対象を選択し、残留リスクを評価し、リスクへの対応方針および対策のモニタリングと是正を行っていくこと、リスクマネジメント自体への有効性評価と是正を行っていくことがリスクマネジメントである。

ISO9000sとは、国際標準化機構による品質マネジメントシステム関係の国際規格であり、製品の品質保証を含んだ、顧客満足の向上を目指すための規格である。

ISO9001s 認証取得には、次のことについての要求事項が満たされなければならない。それは、規格に従って、品質マネジメントシステムを確立し、文書化し、実施し、かつ維持すること。また、その品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善すること。経営者は、品質マネジメントシステムの構築及び実施、並びにその有効性を継続的に改善することに対してコミットメントすること。経営資源を適切に運用すること。製品を実現すること。測定、分析及び改善についてである。

HACCPとは、米航空宇宙局(NASA)が考案した衛生管理システムで、各工程において汚染などを予測・分析し、製造工程全般を通じてチェックを行い、危害発生を防止する画期的なチェック方式である。「Hazard」「Analysis」「Critical」「Control Point」のそれぞれの頭文字から命名されている。

社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)とは、基本的に企業活動を財務面のみならず、社会・環境面からも評価し投融資先を決定していく方法である。1990年代後半から欧米を中心に広がっている。SRIは広く捉えると、大きく3つのスタイルから構成される。ソーシャル・スクリーン、株主行動、ソーシャル・インベストメント/ファイナンスである。

ソーシャル・スクリーンは、財務的指標と社会・環境的指標によって企業評価を行い、投資対象銘柄を選定し、投資信託を組み立てたり、年金運用を行ったりすることである。特定の価値観から特定産業・企業を選別し排除するスタイルのネガティブ・スクリーンとCSRを果たしている企業を積極的に評価し投資対象銘柄として選定するスタイルのポジティブスクリーンがある。

株主行動は、株主が経営者と企業経営のあり方について対話・エンゲージメントを行ったり、議決権行使を行ったりすることである。エンゲージメントとは、機関投資家、あるいは個人投資家に代わって資産運用会社が投資先企業の経営者に意見を求めたり、改善を要請したりすることである。

ソーシャル・インベストメント／ファイナンスは、社会的な課題に取り組む事業に資金を提供することである。欧米の地方都市や大都市内部において荒廃・衰退した地域の開発・支援にかかわる地域開発投資／融資、社会・環境・文化的な付加価値を生み出していく社会的事業やプロジェクトに資金供給する社会開発投資／融資、金融機関が公共投資、開発投資を行うにあたって、その事業の環境や社会に与える影響を配慮する社会的に責任ある公共投資・開発投資の3つのスタイルがある。

以上、責任ある経営への取り組みとして

様々なものを挙げたが、これらは最近特に、以前より急速に整備されてきている制度である。

なお、本節ではその取り組みについて、それぞれの概観をみるにとどまっている。それぞれの制度自体や運用の仕方について課題が残されていることをここに書き添えておく。

谷本 [16] 5 8 ~ 7 4 ページ
水尾・田中 [9]
浜辺 [3]
郷原 [2]
梅田 [18]
水尾・田中・池田 [10]
一橋大学商学部経営学部門 [4] 4 1 ページ
シ
桜井 [14]
金子・中原・結城 [7]
経済産業省 [w3 リスク管理・内部統制
に関する研究会 リスク新時代の内部統
制

<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004205/1/030627risk-hokokusyo.pdf>

福丸 [1]
産業新聞取材班 [17] 9 8 ページ
谷本 [16] 1 1 1 ページ

第 3 章 組織視点による企業不祥事

第 1 節 企業という組織への着目

本論文の目的は、第 1 章第 3 節で述べたように信頼ある社会の醸成へ向けて企業不祥事を減らすにはどうしたらいいかを考えることである。そのためには、まず企業不祥事の原因を知る必要がある。本章では、企業不祥事は何が原因で、どのような過程をたどって起きているのかを探る。

企業不祥事の態様には二つある。個人的違反と組織的違反である。

個人的違反とは、個人が楽や得をするための違反である。たとえば、会社のものを私用に流用することや勤務時間をごまかすことである。これは組織にとってマイナスとなる。

組織的違反とは、組織の利益のための違反である。たとえば、定められている基準や手順を省略することや不正を隠蔽することがある。これは社会的に明らかにならない限り、組織にとって短期的にプラスとなる。

岡本・鎌田は、JCO 臨界事故や山一証券破綻、東電シュラウド不報告事例、三菱自動車リコール不報告事例など主な不祥事事例の報告書資料を分析した結果、ヒューマンエラー（認知対象と認知文脈の齟齬が原因となって起こる個人の善意のエラー）は無視できるほど小さく、どの不祥事も決定

内容の危険や倫理性を承知しながらも、違反的行為が積極的に意思決定されていた。そして経営の要とも言える意思決定のあり方に大きく影響するのが、そこに根付いた価値観、組織風土である。「不正は許さない・許されない」という価値観が確立され、共有されている組織と、そのような価値観が不在の組織とでは、起こりうる違反の件数にも大きな差が生じるという。

以下が岡本・鎌田らが行った属人風土(組織風土)と違反についての実証データである。

研究

目的：調査対象者に「属人風土の尺度測定」「命令系統の整備尺度」「違反容認の雰囲気尺度」という三つの尺度を用いて質問を行い、組織風土が違反の容認に与える影響（組織的違反を容認するかどうかという価値観）について検討する。

図表3-1 研究I⁴

関東地域の国立・私立大学に在学中の学生 の家族（有職者）に、学生を通じて調査票と ともに返信用封筒を配布し、郵送にて回答を 得た。回答は無記名とした。調査実施期間は、 2001年12月から2002年1月であった。 大学生1146名に調査票を配布し、その家 族382名から回答を得た（回収率33.3%）。 そのうち、調査票に記入漏れのない、企業・ 官公庁に正社員・正職員として勤務している 者310名（男性253名・女性57名）を分析 対象者とした。分析対象者の平均年齢は、 48.78歳（20代19名、30代5名、40代108名、 50代174名、60代3名、不明1名）で あった。勤務先の業種は右表のとおりである。 ⁴	調査対象者の所属する組織の業種 ⁴	
	製造業	72名 ⁴
	サービス業	62名 ⁴
	官公庁	49名 ⁴
	卸売・小売・飲食業	23名 ⁴
	金融・保険業	23名 ⁴
	運輸・通信業	18名 ⁴
	教員	18名 ⁴
	建設業	14名 ⁴
	電気・ガス・水道・熱供給業	6名 ⁴
	その他	25名 ⁴

出所：岡本・鎌田[12]p.90より

研究

目的：研究で用いた三つの尺度に加え、「組織の属人思考の程度と組織的違反の件数尺度」を用いることで、組織風土と実際の違反行動の件数（組

織風土の属人度が高いと、実際に違反の件数が多いかどうか)を調べる。

図表 3 - 2 研究

首都圏40km圏内在住の25歳から59歳の男性有識者を調査対象とした。標本抽出方法は、単純二段無作為抽出(首都圏40km圏内の50地区を無作為抽出し、その後1地区につき正規標本15人を無作為に抽出)とした。回収方法は、調査者が対象者の自宅を訪問し調査の依頼を行い、回答後に再度訪問して調査票を回収するという形式の訪問留め置き法を用いた。回答は無記名とした。調査実施期間は、2002年7月から8月であった。調査の実施は外部調査会社(株式会社マーケティング・サービス)に委託した。調査標本数は750、回収数は492であった(回収率65.6%)。分析対象者の平均年齢は、43.57歳(20代後半44名、30代137名、40代142名、50代169名)であった。勤務先の業種は右表のとおりであった。	調査対象者の所属する組織の業種	
	製造業	128名
	サービス業	86名
	公的機関(役所など)	33名
	卸売・小売・飲食業	54名
	金融・保険業	36名
	運輸・通信業	55名
	教育機関(学校など)	9名
	建設業	50名
	電気・ガス・水道・熱供給業	6名
	不動産業	7名
	その他	27名
	不明	1名

出所：岡本・鎌田[12]p.90より

図表 3 - 3 違反容認の雰囲気尺度の主因子分析(研究 : n = 310)

違反尺度項目	第1主因子の因子負荷量	第2主因子の因子負荷量	共通性

個人的違反容認の 雰囲気			
・ 会社の電話を私用 に使ってもよしと する雰囲気がある	0.77	0.06	0.60
・ 出勤時間に少々遅 れてもとがめられ ない雰囲気がある	0.75	0.12	0.57
・ 勤務時間中にさぼ れない雰囲気があ る（逆転項目）	- 0.61	- 0.02	0.37
組織的違反容認の 雰囲気			
・ 会社ぐるみの不正 が行われている雰 囲気がある	0.14	0.73	0.56
・ 効率のためなら 少々の違反を許容 する雰囲気がある	0.18	0.63	0.43
・ 社会人として誠実 であるより組織へ の貢献をとる雰 囲気がある			
説明分散	0.27	0.27	0.53

違反を容認する雰囲気について主因子分析をおこなったところ、「個人的違反容認の雰囲気」と「組織的違反容認の雰囲気」の2つの主因子に分かれた。負荷量（の絶対値）が大きいほど項目と因子の関連が強いことを表している。「個人的違反容認の雰囲気」

は、第1主因子に負荷量が大きく、第2主因子に負荷量が小さい（マイナスは逆転項目のため）。一方、「組織的違反容認の雰囲気」は、第2主因子に負荷量が大きく、第1主因子に負荷量が小さい。このことから、一言で組織の違反といっても、『個人的違反』と『組織的違反』では、その特徴が異なるのだといえる。

出所：岡本・鎌田[12]p.95より

図表3-4 属人風土尺度の主成分分析(研究Ⅱ：n=487)

属人風土尺度項目	成分負荷量
・相手の体面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見を表明しないことがある。	0.60
・会議やミーティングでは、同じ案でも、誰が提案者かによってその案の通り方が異なることがある。	0.78
・トラブルが生じた場合、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を優先する雰囲気がある。	0.75
・仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある。	0.72
・誰が頼んだかによって、仕事の優先順位が決まることが多い。	0.68
説明分数	0.50
クロンバックの α	0.75

属人風土尺度について主成分分析を行った結果、第1主成分で（つまり1つの成分で）50.26%が説明できることが示された。変数の組み合わせに関する信頼性を示すクロンバックの係数は0.75であり、尺度の内的一貫性は十分であると判断できる。

出所：岡本・鎌田[12]p.92より

この研究から、属人思考と組織的違反の間に非常に強い関連が確認されている。また、個人的違反と組織的違反は相関しないこと、規則や権限関係などの不明瞭さは、個人的違反の規定因になっているが、組織的違反の原因とはなっていないこと、組織風土の属人思考が組織的違反の強い規定因となり、同時に、個人的違反にも中程度の有意な規定力を持っていることが研究結果として分かっている。

間嶋は、組織不祥事を引き起こす要因として、個人あるいは組織のきわめて合理的な性格、社会心理的要因1、差異的接触、社会心理的要因2、無責任の構造、深層防護のほころび、アノミーが考えられるという。

しかし組織文化は、認識や行為の根底をつかさどっており、以上の要因～のよような選択や心理、行為に至らしめ、のよような状況で組織に不祥事を行おうと認識させるその根底に、それを「正当」な認識、選択、心理、行為だとさせるよう深く関与しているから、以上の要因よりも「組織文化」が重大な要因であるとしている。

実際に不祥事についての調査報告書を見てみよう。東京電力の報告書には、「たとえば個人的には何かおかしいと感じようと、組織の中では、従前どおりのやり方を踏襲せざるを得なかった。職場において誰が指示したというよりも、こうした行為が連綿

と続けられてきたという事実が、今回の件が組織管理上の問題であった」「閉じられた組織の中で、おかしいと思っても誰も言い出せないまま」「行為を助長した組織の風土」「閉鎖性を打破し、風通しのよい企業風土を構築します」という記述がある。

三菱自動車の報告書には、「企業風土を改め」「組織・権限と風土改革」という記述がある。

他に、第1章第1節で紹介した不祥事年表にのっている企業の不祥事についての報告書や記者会見内容を見ても、企業風土刷新等の記述がよく見られた。企業側にも不祥事は組織文化に関係あるというような認識があることが分かる。

以上から、組織風土・組織文化に企業不祥事の原因を見つけることができるといえそうだ。

そこで本論文では組織風土・組織文化に着目し、企業不祥事の原因、過程を探ることにする。

第2節 経営組織論の基礎概念

本節では、次節で企業不祥事の原因、過程を組織文化の視点から探る準備として、経営組織論の基礎概念を整理していく。

まず組織とは、簡単にいってしまえば、人間と人間の間関係である。バーナードの定義によれば、2人以上の人々の、意識的に調整された活動や諸力のシステムであ

る注。

経営組織論の基本的なフレームワークとして、組織体・組織構造・組織過程がある。

組織体(organization)とは、特定の目標を追求するべく分業と協業を通じて共同している行為者たちの集団である。

組織過程(organizational process)とは、組織体のメンバーの間でやりとりされる諸行為・相互行為である。組織過程には安定的なものもあれば、不安定なものもある。組織体で見られる行為と相互行為を時系列で観察していれば、比較的安定していて、何度も繰り返し観察される組織過程もあれば、あるときに偶然観察される組織過程もある。

このうち安定的パターンは、人々が行為のやりとりを行うと、お互いのやりとりがパターン化される、ということから生まれる。これは人々の相互行為の背後に、そのような役割とその役割への期待が存在するからである。この「役割が相互に結びつけられたもの」のことを構造(structure)という。

組織体とは、特定の目標を追求するための分業と協業のシステムをもった人間集団のことだということを考えれば、組織構造(organizational structure)とは、このような組織体の内部で「役割が相互に結びつけられたもの」のこと、すなわち組織体の役割システムのことである。

組織体は繰り返しになるが、特定の目標を追求しているのだから、その目標にとって都合がよいように、役割システムを公式に定めているのが通常であろう。情報を受け取って意思決定を行い、他の人々に命令を下す役割がつくられていたり、ひたすら顧客ニーズの情報を収集・整理・分析して意思決定者にその結果を報告する役割がつくられていたりする。このように公式に定められた役割システムを公式組織（構造）と呼ぶ（formal organization）。公式組織の構造的特徴の一側面に組織形態と呼ばれているものがある。代表的なものに、職能制組織、事業部制組織、マトリクス組織がある。

組織構造はたんに公式に定められたものばかりでできあがっているわけではない。どのような組織体も、人間の集まりだから、公式に定められた役割のみを遂行する機械のような動きしか行わないということはない。ある程度の期間にわたって相互にやりとりをしていくと、公式の役割に定められてはいないような、相互の役割期待が生まれ、それに沿った役割遂行が行われるようになる。たとえば本来は管理職ではない一般社員として同等の地位にある人々の間でも、周りの人間のプライベートな相談にのっている人は影響力が強くなり、その人が指図して皆の仕事のペースが速くなったり遅くなったりするということがあり得る。公式に定められているのではない役割シス

テムが、人々の相互行為を通じて生れてくるのである。この非公式の役割システムを非公式組織（構造）という（informal organization）。

非公式の組織構造と公式の組織構造の両方が、組織論の扱う組織構造である。

組織の構造を示す特性として組織論で頻繁に使用されているものは様々である。たとえば、専門化の程度、標準化の程度、公式化の程度、集権化の程度がある。

組織構造と組織過程の関係・区別についてまとめると、次のようになる。組織構造の下で、すなわち公式に定められた役割のシステムと自然に発生した役割システムの下で、人々は行為と相互行為を行う。この行為と相互行為を時系列に観察していくと、安定的なパターンが見られる場面と、安定的なパターンにあてはまらないような偶然的な行為と相互行為が見られる場面がある。安定的なパターンが見られる場合は、背後に役割のシステム＝組織構造が存在すると考えるのである。しかし、公式・非公式のどちらの組織構造も、人間のことを事細かにすべて規定できるわけではない。通常、人間という行為者の行為には常に自由度が残されている。その場その場の状況に応じて、行為者たちの創意工夫によって新しい行為が生み出されている。新しく生まれ出された行為のうち、あるものは役割期待と役割遂行の中に組み入れられてパターン化さ

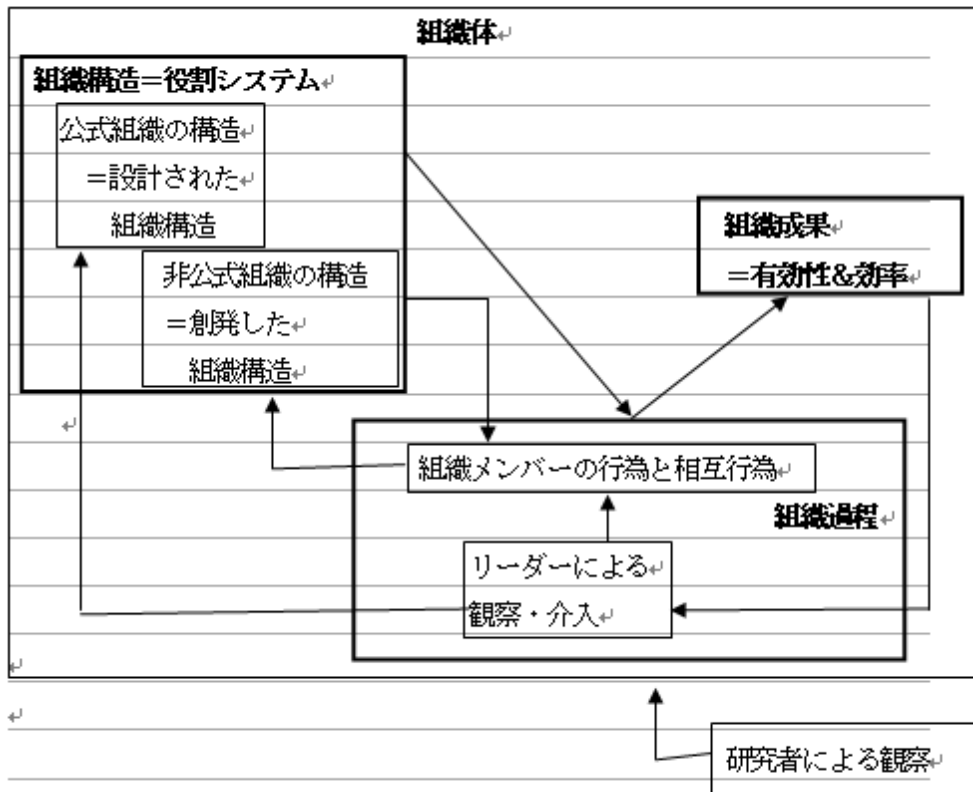
れていくであろう。しかし、他のものは、人々の行為と相互行為の中で、消えたりあらわれたりするであろう。だから、組織体の示す様々な現象、即ち組織現象を分析する上で組織構造がすべての鍵を握っているわけではない。組織構造と組織過程の両方が常に重要な側面として存在し続けているのである。

以上が、組織論の基本的フレームワークであるが、組織論の基本的フレームワークにおいて、もう一つ重要な変数がある。それは、組織成果である。

組織成果 (performance) とは、ある組織構造の下で人々の行為がやりとりされ、その結果として、生み出される組織体が本来目指していたなんらかの成果である。もちろん目指していなかったような成果あるいは副作用のようなものが生み出されることもある。組織体が追求していた目標を達成した度合いは、そのときの環境の違いや組織メンバーの行為などによってずいぶん異なるだろう。本来目指していた水準を 120 パーセント達成したとか、100 パーセント達成したとか、あるいは 60 パーセントしか達成しなかったなどの結果が出てくるだろう。このような本来目指していた水準を達成できた程度を有効性 (effectiveness) という。一方、たとえば、初期の目標を達成したけれども、その達成プロセスで手間がかかり過ぎたとか、コストがかかり過ぎた、

という場合がある。このような場合、目標の達成度合い以外に、その達成に費やされた資源が多かったか少なかったかという評価が行われる必要がある。これは効率性 (efficiency) という成果指標である。

図表3-5 組織構造・組織過程・組織成果



出所：一橋大学商学部経営学部門[4]p.163 より

図表 3 - 5 を解説すると、組織体の特性として、組織構造があり、その構造の下で組織メンバーの行為と相互行為が展開され、その結果として組織成果があらわれる。この組織構造 組織過程 組織成果 という一連の流れを、管理者や研究者が観察し、その結果を踏まえて、組織構造を変革したり、組織過程に介入したりすることで望ましい組織成果を達成しようとする、これが組織論の基本的思考法である。

もう少し詳しく説明すれば、組織構造には公式組織の構造と非公式組織の構造がある。このうち公式組織の構造は、基本的には、組織のリーダーが設計して他のメンバーに与えるものである。これに対して非公式組織の構造は、組織メンバーが相互行為を行ううちに発生してくるものなことから、組織過程の結果として生成されてくるものであると同時に、その後の組織メンバーの相互行為を制約したりする。それゆえ、ここでは非公式組織の構造と組織内の人間による相互行為に互いに矢印がつけられている。この組織メンバーの行為と相互行為にリーダーの介入などが加わって最終的な組織成果が生み出される。その結果を振り返ってリーダーはまた組織構造を設計したり、組織過程に介入したりする、ということが再び行われるのである。これらの全体的な活動を観察し、分析する、というのが組織論の研究者が行っている仕事である。

組織文化 (organizational culture) については、さまざまな専門領域の研究者たちによってさまざまな解釈で論じられている。

図表 3 - 6 組織文化概念

研究者	組織文化概念 (および説明)
シャイン (E.H. Schein)	<p>ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、つくられ、発見され、または発見させられた基本的諸仮定のパターンそれはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーにそうした問題についての知覚、思考、感情の正しい方法として教え込まれるもの。</p>
デール & ケネディ (T.E. Deal & A.A. Kennedy)	<p>理念、神話、英雄、象徴の合体、人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系。文化には、たくましい / 男っぽい文化、よく働き / よく遊ぶ文化、会社を賭ける文化、手続きの文化の4タイプがある。強い</p>

	文化の形成・維持のためのシンボリックマネジメントは、管理者の重大な役割のひとつ。
コッター & ヘスケット (J.P. Kotter & J.K. Heskett)	ある一つの集合体に共通して見出せる相互に関連し合う価値観（不明確で変革しにくい）と行動方法（可視的で変革しやすい）のセット。
ウィルキンズ & オオウチ (A.L. Wilkins & W.G. Ouchi)	組織にとって特別な意味を持つ「奥深い」共有の社会的知識。
グレゴリー (K.L. Gregory)	過去の経験を手本として学びとられた様式。特定の生活様式を示す多くの行動や習慣を伴う意味体系。
シャル (M.S. Schall)	相対的に永続し、相互依存の関係にある一つの象徴的な価値、信念そして理念の体系。 そして、それらは、相互に作用し合う組織メンバーによって作り出され、不完全な形ではあるが共有されている。そのため行動についての説明、調整、評価

	を可能とし、また組織秩序のなかで生じる刺激に共通の意味づけをすることを可能とする。
シュルツ (M. Schultz)	社会的に構築されたシンボルと意味のパターン。
佐藤郁哉 & 山田真茂留	個々の組織における概念的・象徴的な意味のシステム。 組織は文化を持つとともに、それ自体文化として存在し、かつ（組織内外の多様な）文化の網の目の中にある。 要素として 儀礼 遊び 表象 共有価値 無自覚的前提を含む。

出所：間嶋 [8] p.15 より

そもそも「組織文化」は、1970年代後半に登場した。オイルショック後の世界的な不景気のもと、当時の日本企業は躍進していた一方、欧米企業を支配していた定量データを用いた分析的アプローチによるマネジメントは行き詰まっていた。その中、1980年代、ピーターズとウォーターマン (T.J. Peters & R.H. Waterman) のエクセレントカンパニー研究に代表される「組織の価値観が組織の業績に影響を与えるのではないか？」という実践的関心に、コンティ

ンジェンシー理論批判、戦略経営論批判などの学史的流れが手伝って、「組織文化論」はブレイクした。

ただし、組織における価値や信念、意味の重要性はバーナード(C.I. Barnard)の「組織道徳」、セルズニック(Selznick)の「組織性格」、リットビンとストリンガー(G.H. Litwin & R.A. Stringer, Jr.)ら組織開発者の「組織風土」概念などによって既に唄われていた。

組織文化論には、機能主義アプローチとシンボリック解釈主義アプローチという科学観や問題意識が異なる2大潮流が存在する。図表の～は機能主義、～はシンボリック解釈主義、～は2派の折衷である。

間嶋は、これらの概念のみを見る限りにおいてはさしたる相違は感じられないとして、組織文化を「組織で共有された価値と意味のセットないし体系」と定義している。そして組織文化は、組織のすべての構成員の相互作用(マネジメント活動を含めた組織におけるあらゆる活動)を中心に、組織そのもの、そして外部環境などの間での複雑な相互作用の中から創造・共有され、またそれらに再帰的に影響を与えるものであるとする。

横尾・十川によると、組織文化とは、「組織メンバーの間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織

メンバーの間でみられる共通の行動パターン」と捉えられている。この捉え方は、シャイン(E. H. Schein)の解釈が参考にされている。シャインの解釈によると、組織文化とは、ある特定のグループが外部への適応や内部統制の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定パターン。それはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーにそうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれるものである。シャインによれば組織文化の本質は「基本的仮定」にある。

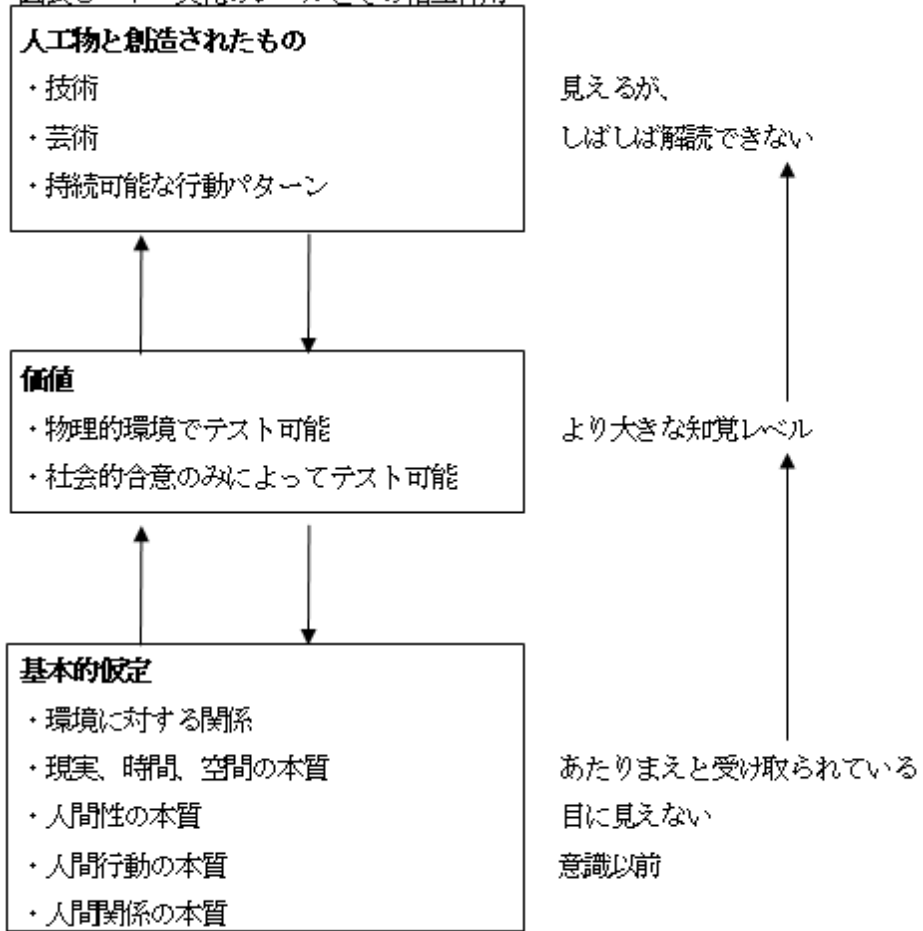
十川・横尾は、無意識レベルである「基本的仮定」の観察は困難なので、行動的側面に特にフォーカスを当てて、先述のように組織文化を捉えたのである。

組織文化は、マネジャーたちも含めたすべての組織構成員の相互行為、組織そのものの、そして外部環境などの中での複雑な相互作用の中から創造・共有されていく。

とりわけ、組織構成員たちの相互行為は、この組織文化創造の中核となる作用である。組織の構成員たちは、トップマネジメントの価値観(理念や信念、宗教観)に強く影響を受けながら、それを指針とし、自分たちでそれまで培ってきた価値観などをも持ち込みながら、様々な問題に対して試行錯誤、成功と失敗を繰り返していく。組織では、

この成功体験や失敗体験の積み重ねを中核としながら、「　　はこうすべきだ」とか「　　はこういうものだ」といった物事の考え方やその成否、善悪に関する意味や価値(つまり組織文化)を醸成していく。そして、それ以降、組織の構成員たちは、この組織文化に基づいて現状を認識し、判断し、行為をするようになる。また、組織文化は、利害関係者を中心とした社会からの正当性の評価と指導にさらされている。その評価と指導も、組織文化醸成の一影響力となっているのである。

図表3-7 文化のレベルとその相互作用



出所：十川・横尾[14]p.104 より

組織文化にはマネジメント上の機能を見出すことができる。内部統合機能と外部適応機能である。内部統合機能とは、組織内のメンバーが組織内で共有化された価値観（組織文化）にのっとりた行動パターンや組織の構造・制度をとることで、組織の内部運営を効率化する機能である。外部適応機能とは、外部環境の変化や要請に適応していく機能である。この組織文化のもつ内部統合と外部適合の機能は、互いに依存しあっており、同時に考えていかなければならない。それは、組織文化の内部統合機能によって組織内部の運営がいくら効率的であったとしても、戦略が外部環境に適していなければ効果的な企業経営がなされているとはいえないからである。また、組織文化の外部適応の機能によって外部環境に適した経営戦略が策定されたとしても、それを実行する場である組織内部の運営が非効率では、戦略が迅速に遂行されず、環境と戦略に時間差が生じてしまうからである。

この組織文化の機能は、企業業績の向上のために利用されている。

以上が経営組織論の基礎概念である。組織文化論については、本論文において重要な視点であるから、少し詳しく触れることにした。

本論文では、組織文化について間嶋の定義にのっとり「組織で共有された価値と意味のセットないし体系」と捉えることにする。

これまでの研究でそれぞれの定義に差異を感じる事がなかったこと、上記の定義が端的であることが理由である。組織過程・組織構造と組織文化は互いに影響を及ぼしあうものと考えられる。

第3節 企業不祥事の先行研究

企業不祥事を組織文化論によって分析している先行研究者に間嶋がいる。本節では、間嶋の不祥事を組織文化論によって分析するモデル、構造化理論アプローチを紹介する。

まず、間嶋はこのモデルの前提となる概念の定義や理論について整理していく。

組織とは、2人以上の人々の、意識的に調整された活動や諸力のシステムとしている。

組織不祥事とは、公共の利害に反し、(顧客、株主、地域住民などのを中心とした)社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象であるとしている。

組織文化とは、第2節で紹介したが、組織で共有された価値と意味のセットないし体系としている。

マネジメントとは、組織の維持・存続に向け、組織の活動を統制・調整し、組織の有効性と能率そして社会性(社会における協働の場としての存在意義)の達成を図る活動としている。

間嶋は組織不祥事の組織文化論的分析に

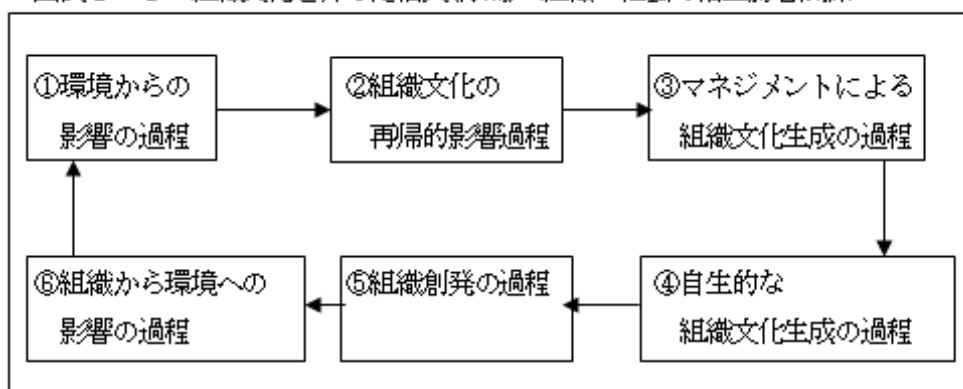
不可欠な理論的視点にミクロ・マクロ・リンクがあるという。ミクロ・マクロ・リンクは社会学の内容である。ミクロ理論とは、社会とは複数の部分から構成される複合体であり構成要素としての部分を検討することによって社会を考察する理論である。マクロ理論とは、社会とは確かに複数の部分から構成されているが、そこには部分に還元できない全体としての固有の特徴を持っていると考える理論である。しかし、人間は社会を構成する構成要素であると同時に社会の中で生きて社会によって形成されてもいる。つまり、個人のあり方、社会のあり方、その関係のあり方を考えるには、個人(行為)と社会の相互影響関係を包括的に捉える必要があり、そのためには、ミクロとマクロの分析視座の垣根を越えた統合的な分析視点が必要となるのである。この視点をミクロ・マクロ・リンクという。

そしてこの個人(行為)・組織・社会について、間嶋はギデنز等の議論をふまえ「相互浸透の関係」にあるという。「相互浸透の関係」とは、決して還元し得ないがお互いがお互いの一部として溶け合っているという意味である。

このミクロ・マクロ・リンクの視点が組織文化論においても非常に重要であるという理由は、組織文化論には、組織文化を媒介にして、組織が個人行為を形成していく側面を強調する組織文化論(マクロ重視の

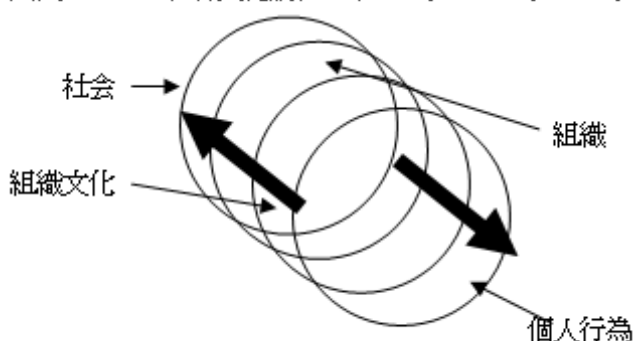
機能主義)と、個人行為が組織を築き上げていく側面を強調する組織文化論(ミクロ重視のシンボリック解釈主義)が存在するからである。また現実に起きたさまざまな組織不祥事は、単なる組織構成員の個人的行為やその集積であるとも、組織や社会の文化・構造の所為であるともいえないからであるという。間嶋は、組織不祥事は、社会性に欠けた組織文化を媒介にして、組織からの影響を受けた個人の行為がさらに組織に対して再帰的に影響を与えするという相互影響関係の中から発生するものと捉えている。その組織文化を介したミクロ・マクロ・リンクは以下のようなになる。

図表3-8 組織文化を介した個人(行為)―組織―社会の相互影響関係



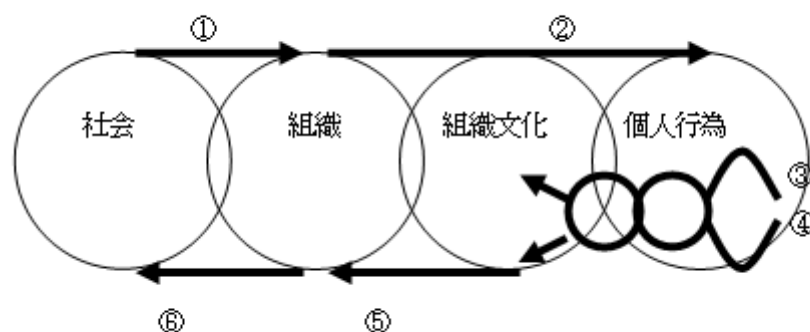
出所：間嶋[8]p.26より

図表3-9 組織文化論におけるマイクロ・マクロ・リンク(相互浸透)イメージ図



出所：間嶋[8]p.26より

図表3-10 ミクロ・マクロ・リンク(相互浸透)をあえて分解した場合のイメージ図



出所：間嶋[8]p.26より

図では便宜上、～と順番をつけ区切って並べているが、個人行為組織社会は組織文化を媒介として相互に浸透した不可分な関係にあるから、からの各プロセスはそれぞれ密接に絡み合っていて不可分なものである。各プロセスがほぼ同時に起こったりもし、実際はより複雑であるという。

また、ミクロ・マクロ・リンクでは組織不祥事の予防策や組織の再生策を考えることができ、有用性があるとしている。

組織不祥事の組織文化論的分析に不可欠な理論的要素としてパワー概念とポリティクス概念が提示されている。

パワーとは、あらゆるレベルにおいて意図するように他者の決定や行為を変更させる力と定義されている。ポリティクスとは、自己の利益の獲得のために決定や実践にパワーという力の行使を用いて影響を与える活動と定義されている。

組織文化とパワー及びポリティクスの関係には、パワーの行使を伴う試行錯誤(ポリティクスを含む)から組織文化が創られる、創られた組織文化がパワーを生むという2点があるとされる。

組織文化を介したミクロ・マクロ・リンクとパワーおよびポリティクスの関係は次のように説明されている。パワーは、本能的には個人による決定や行為の変更に関わる力であるが、それだけでなく組織による

決定や行為の変更に関わる力も含んでいる。よって、パワーとそれを用いた活動であるポリティクスは、あらゆるレベル(個人行為、組織、社会の各レベル)で生起する。さらに、それら各レベルのパワーとポリティクスは、その行使ないし活動を通じて組織文化の醸成に強く関与し、また翻ってその組織文化がパワーとポリティクスの正当性の源泉、つまりパワー生成の源泉となっていく。このように、組織文化を介したミクロとマクロのリンク(相互浸透)は、パワーおよびポリティクスと密接に結びつき絡み合っている。

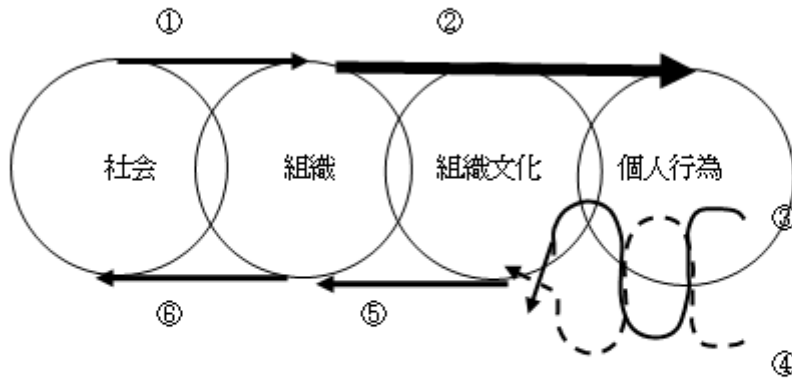
間嶋は、以上のミクロ・マクロ・リンクの視点とパワーおよびポリティクス概念を包含した組織文化論モデルが構築できれば、組織不祥事の説明力、分析力が豊かになるとしている。

次に、間嶋は組織文化論における2大潮流(機能主義アプローチとシンボリック解釈主義アプローチ)について検討し、それらは組織不祥事を分析するための組織文化論モデルとして、有効性はあるものの有効性故の問題点があるとする。

機能主義アプローチについては、有効性と問題点について次のように説明している。機能主義アプローチにおいて組織文化は、組織を構成する1変数であり、組織目的の達成や組織の維持・存続に機能的で操作可能なマネジメントツールである。それゆえ、

組織不祥事分析に関連して言えば、機能主義の組織文化論は、組織不祥事の予防策、あるいは一度不祥事を起こしてしまった組織の再生策などに対して、経営実践への政策提言を行うことが出来る仕組みだといえ、不祥事分析モデルとして有効な点である。しかし、このような有効性ゆえ、ミクロ・マクロ・リンクの再帰的過程が強いインパクトを持ち、自主的過程が抜け落ちていく。構成員たちが組織不祥事を否応なく強いられているプロセスを描けても、すべての構成員の複雑なやり取りのなかで組織不祥事を正当化する組織文化が醸成していき様、それによって組織不祥事が発生していく様を描ききれないという。

図表3-11 機能主義アプローチにおけるマイクロ・マクロ・リンク



組織文化は、トップマネジメントの意図どおりに形成され、その他の構成員たちにとっては、社会化せねばならないものである。それゆえ、④自生的過程が希薄であり、かつマネジメント以外の構成員にとって②再帰的過程が強烈。

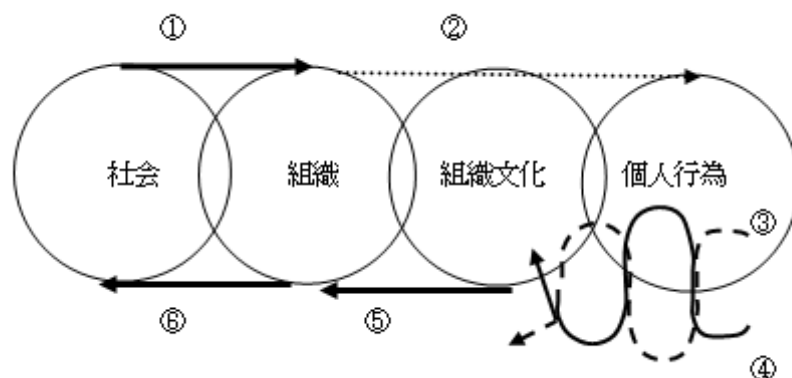
出所：間嶋[8]p.57 より

組織文化は、トップマネジメントの意図どおりに形成され、その他の構成員たちにとっては、社会化せねばならないものである。それゆえ、自生的過程が希薄であり、かつマネジメント以外の構成員にとって再帰的過程が強烈。

出所：間嶋[8]p.57 より

シンボリック解釈主義アプローチについては、有効性と問題点について次のように説明している。マネジメントはさておき、組織成員間の意味解釈と意味構成の繰り返しの中から組織的現実を紡ぎだしていく様（組織文化の自主的生成過程）を細やかに描けるといいう有効性があるが、それゆえマネジメント主導による組織文化形成を描ききれない。不祥事の予防や再生に関する政策提言能力の限界がある。

図表3-12 シンボリック解釈主義アプローチにおけるマイクロ・マクロ・リンク



構成員たちの意味解釈と意味構成の繰り返しの中から組織的現実が生まれていく。構成員はみな解釈主体であり、創造主体である。それゆえ、③マネジメント過程が希薄であり、②再帰的過程もまた機能主義より弱い。

出所：間嶋[8]p.67 より

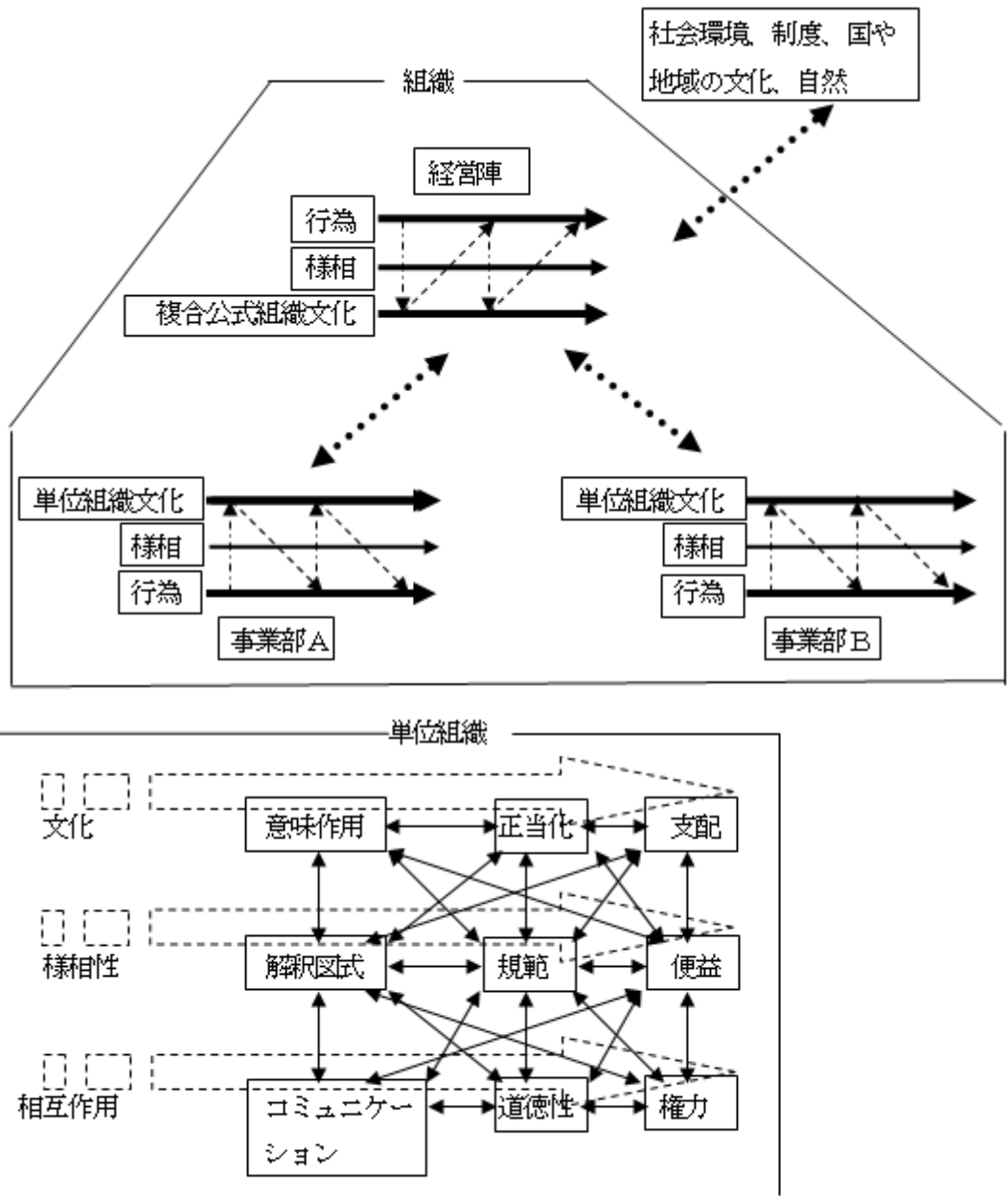
構成員たちの意味解釈と意味構成の繰り返しの中から組織的現実が生まれていく。構成員はみな解釈主体であり、創造主体である。それゆえ、マネジメント過程が希薄

であり、再帰的過程もまた機能主義より弱い。

出所：間嶋 [8]p.67 より

そこで間嶋は、組織文化論、経営組織論、社会学などの中からギデنزの構造化理論に着目し、その科学観や人間観、環境観、組織観、マネジメント観、構造化理論の基本的枠組みから（構造概念が似ている）組織文化論への応用への可能性があるとし、構造化理論の経営組織論への応用に関する先行研究（ランソン & ヒニングス & グリーンウッズの議論、ベッケルトの議論、パーリーの議論）を検討している。そして先行研究を2つ（厳密には3つ）に分け、ミクロ・マクロ・リンクという理論的視点が不足しているとし、2つを統合することができれば理想のモデルに近づくという。著者はどちらか1つのモデルに、2つの「視点」を同時に組み込むことで経営組織論における構造化理論アプローチを作り上げている。具体的には、構造化の時間的連続性の把握を可能とするパーリーのモデルをベースにランソンらの視点を組み込んで統合モデルを作った。最後にこのモデルを組織文化論へ応用し、組織文化に対する構造化理論アプローチを試作している。

図表3-13 構造化理論アプローチ



出所：間嶋[8]p.104 より

このモデルの有用性として、以下の4点をあげている。

(1) 不可欠な2つの条件、ミクロ・マクロ・リンクとパワーとポリティクスの概念を包含している。

(2) 正当性概念を道徳的行為と主に関係する構造の1次元(正当的秩序)として捉えている。そのためこのモデルでは、正当性がいかに構築されていくのかを動態的に理解でき、正当性とパワーやポリティクスが絡まって生まれた組織文化が道徳に反する行為を正当と容認したりする様や組織における正当性が行為者の認識や行為を規制したり、抑圧したりする様を明らかにすることができる。

(3) 9つの要素(組織文化(意味作用 正当性 支配) 様相生(解釈図式 規範 便益) 相互作用(コミュニケーション 道徳性 パワー))の複雑な絡み合いを核とした個人行為 組織 社会の相互影響関係から生まれるものとして組織不祥事を分析することができる。そうすることによって組織不祥事の発生メカニズムや再生メカニズムを各レベルで多面的に捉え、その複雑さを理解することができる。

(4) 時間的流れの中で組織不祥事発生の際緯を明らかにすることができる。

しかし、このモデルには残された課題があ

るという。その課題として、以下の3点をあげている。

(1) 理論的課題

理論的に精練されていない。とくに、ミクロ・マクロ・リンクロジックに不完全さが残っている。組織文化を介した個人行為と組織の相互影響関係に焦点が定まっており、それらと社会との結びつきがぼやけている。実証的研究をさらに行い、モデルを精練していく必要がある。本書のケース分析はまだ試験的なものにすぎない。題材が題材だけにどういった形の実証が最も実態に近づけるか検討する必要がある。

(2) 実践的課題

本書モデルの理論的性格もあり、実践への貢献として歯切れが悪い。この理論的性格についてさらに検討し、この性格の中でどんな実践への貢献ができるか明らかにする必要がある。

(3) 哲学的ないし個人の倫理的態度に関する課題

組織文化論を用いて組織不祥事を分析するという試みには、価値、規範、倫理といった概念がつきまとい、最終的には研究者自身の価値観や倫理観といったものまでつきまとうので、研究者には善悪についての根本的な判断基準の提示が求められるだろうが、これは科学の域をこえているし、価値の相対

化が進む今日ではその提示が難しい。
ただこれらについて今後議論していく
必要がある。

岡本・鎌田 [12]

間嶋 [8] 8 ~ 14 ページ

東京電力 [w6] 「当社原子力発電所の点
検・補修作業に係る G E 社指摘事項に関
する調査報告書」

http://www.tepco.co.jp/cc/press/betu02_j/images/0917a-j.html

三菱電力 [w4] 三菱自動車プレスリリー

ス

企業倫理委員会について

<http://www.mitsubishi-motors.co.jp/pressrelease/j/corporate/detail1480.html>

1

一橋大学商学部経営学部門 [4] 155 ペー

ジ

間嶋 [8] 16 ページ

横尾・十川 [15]

第 4 章 事例研究

第 1 節 事例研究へ向けて

本章では、実際に企業不祥事がどのように起きたかを組織文化の観点から解明してみよう。その際、前章第 3 節で紹介したモデル（組織文化に対する構造化理論アプローチ）にあてはめていくことはしない。モデルとして完成していないし、モデルにあてはめようとしても利用可能な資料に限界があり困難だからである。

しかし、前章で紹介したモデルが無意味になるわけではない。企業不祥事が組織文化と関係があり、組織文化に原因を見出せる可能性は前章第 1 節で確認したとおりである。そこで、経営組織論、組織文化論、組織文化に対する構造化理論アプローチを念頭におきながら、不祥事事例をひもといてみる。

事例研究の対象として、どのような組織文化が不祥事の背景にあったかを探るために、資料が多い事例がよいと考えた。そこで第 1 章第 1 節の図に挙げた企業不祥事を記事検索したところ、雪印乳業が起こした食中毒事件のヒット数が最も多かった。そしてその事件にかかわる不祥事を見ていくことが、それぞれの関係が薄い不祥事を見るより、個々の不祥事への理解が深まるだろうと考え、同じ食品業界で起きた資料の多い不祥事を見ることにした。

その結果、事例研究の対象として、雪印乳業株式会社の集団食中毒事件、雪印食品株式会社の牛肉偽装事件、株式会社不二家の期限切れ原料使用問題を見ていくことになった。

事例研究は次の手順で行う計画をたてた。客観的事実を時系列順に整理する。従業員の話や企業の会見内容を重ねて整理する。企業が不祥事を起こした原因、過程を整理する。をもとに、その企業の組織文化を探る。事例を考察する。実際は、とは同時に進めることになった。次節では、事例ごとに企業が起こした不祥事の原因、過程を見ていくことにする。

第 2 節 雪印乳業株式会社

(1) 企業概要

雪印乳業の歴史は、1925年(大正14年)に北海道の酪農家の自立と救済を目指して、北海道製酪販売組合の設立から始まる。その次の年に北海道製酪販売組合連合会に組織が変更され、1944年に国内の経済、農業状況の悪化から北海道内の明治製菓、極東煉乳、森永煉乳と統合して有限会社北海道興農公社に改編される。戦争が終わり公社株式の民主化が叫ばれると、1946年に北海道酪農協同(北酪社)に社名と組織が変更されたが、その後、戦後の新体制の中で北酪社は過度経済力集中排除法の指定を受け、

1950年に北海道バター株式会社と雪印乳業に分割され、雪印乳業が誕生した。雪印乳業は事件当時、バター、チーズ、牛乳などを製造し、業界最大手だった。

(2) 不祥事概要

2000年(平成12年)6月から7月にかけて、近畿地方を中心に雪印の乳製品(主に低脂肪乳)によって起きた集団食中毒事件である。食中毒認定者数は13,420人となる戦後最大の集団食中毒事件となった。

事件の発端は、平成12年3月31日午前11時ごろ、北海道の大樹工場で一本の氷柱が落下したことによって配線がショートして起きた停電事故だった。停電は約三時間にわたって続き、この間、冷却されるはずの原材料は加温状態のまま放置された。原料乳の温度は約50度に上昇した後、20から40度の状態で放置されたとみられる。黄色ブドウ球菌は30度以上で増殖し、35度くらいでもっとも活発に増えるとされる。

この時、大樹工場は停電で混乱していて、廃棄処分にされるべきだった原材料を製造ラインに流してしまう。別メーカー幹部はこれについて、「どんなに混乱しようとして、高温で放置された原料乳をなぜすぐに回収しようと考えなかったのか。常識では考えられない」と指摘している。

大樹工場は汚染された原料乳が流し込まれたラインで製造された脱脂粉乳830袋(1

袋 25 キロ) のうち 450 袋をそのまま出荷した。残り 380 袋の中に、食品衛生法の安全基準 (1ml あたりの細菌は 5 万個以下) を大きく上回る 9 万 8 千個の菌が検出された製品があった。

大阪工場で、大樹工場の汚染された脱脂粉乳を原料に「低脂肪乳」が製造・出荷され、消費者の元に届き食中毒事件が起きた。

大樹工場で、残り 380 袋の汚染された脱脂粉乳は水で戻された後、4 月 10 日、別の生乳から製造を始めた脱脂粉乳に混合された。

この再利用について、大樹工場は「再利用時に殺菌されるので問題ないと工場長らが相談して判断した」としている。しかし、高温殺菌で黄色ブドウ球菌は死滅するものの、今回の食中毒事件の原因となった黄色ブドウ球菌がつくる毒素のエンテロトキシン A は毒性を失わない。これは乳製品業界の常識だったはずだが、雪印北海道支社長の遠藤敏明は「現場では必ずしも承知していなかった」という。

(3) 不祥事分析

この不祥事の内容は、食中毒を起こした点とその後の会見の内容が二転三転した点に集約することができる。

まず、食中毒を起こした点からこの不祥事を検討してみよう。食中毒が起きた直接の原因、流れは (2) の通りである。ところが、

当時の雪印乳業の実態を調べてみると、何かしらの食中毒事件がいつ起きても不思議ではなかったといえそうである。

大樹工場での、衛生管理に対する認識の甘さは(2)で述べた通りである。

また、この食中毒事件から大阪工場の衛生管理のずさんさも明らかになっている。大阪工場は、1956年に製造を開始し、敷地面積約2万㎡である。当時大阪工場には、関係会社も含めて、約400人が勤務していた。事件前年度生産量は11万2千kl、出荷額は200億円で、66品種を作る主力工場だった。

事件後の調査で、予備タンクのバルブから黄色ブドウ球菌が発見されている。予備タンクは二日に一回以上のペースで使用されていた。雪印には製造ラインのバルブ部分「週一回分解・洗浄する」という工場の規定と月に一回洗浄を最低基準とする社内規定が存在していた。そして、実際は月一回から三回洗浄されていた。

バルブ部分の洗浄に携わる担当者は「社内規定があったので(週一回洗浄の)規定を守らなくていいと思った」と話している。問題のバルブについて、ある従業員は、「内心は毎日洗浄すべきと思っていたが社内規定が頭にあったのではないがしろになっていた」と話し、またある従業員は、「洗浄マニュアルのようなかっちりしたものがあることは知らなかった。十年以上経験則的にや

ってきて、事故が起きなかったので問題ないと思った」と話している。もと工場長久保田は、「製造工程がきれいなら未洗浄でも記録を書き加えていいと言った」と洗浄記録の捏造を部下に指示したことを認めている。

バルブに加え、タンクとバルブを結ぶステンレス製配管も特にひどく汚染されていたことがわかっている。

雪印では、HACCPが平成10年1月から全国の工場に一斉に導入されていた。HACCPは第2章第2節で述べたように画期的な衛生管理システムである。この導入にもかかわらず、なぜ今回このような事件が起きたのだろうか。

雪印の元役員は、「現場に慣れが生じていた。巨大マーケットを抱える大阪工場は注文量の急増で、本来年間生産量は六万tが限界のところ、最近(当時)は十万tをこえていた。生産量の増大に追いつこうと現場の判断ではしてはいけない創意工夫をし、地元の業者を使って工程をいろいろ変えてしまい洗浄不足につながった」と話している。具体的には、各乳製品の製造過程で発生する残乳をホースで調整用の貯蔵タンクに還流し、HACCPの意義を失わせていた。そしてホースの先につける逆流防止用の接続バルブ(逆支弁)やホースの洗浄を、確認されているだけで最高3週間怠っていたのである。

さらに、この事件とどれほど関係があるか明らかではないが、衛生管理において大阪工場に特有の事情も明らかになっている。大阪の乳業界の競争の激しさを示すキーワードに、「D-0」という言葉がある。DとはDayの略で、D 0とは製造されたその日のうちに店頭に並ぶ牛乳を指す。

スーパーが急増した昭和40年代後半、メーカー各社は製造後、店頭に並ぶまでの日数減らしに必死であった。スーパーがD 0をセールストークにし、メーカーにD 0を要請していたからである。しかし、厚生省は昭和60年、メーカーにD 0の販売自粛を求める通達を出している。D 0は、従業員に過度の負担をかけ、衛生管理もおろそかになる危険性が高いからである。

以来、乳業界でD 0は禁じ手であったが、大阪だけは大阪の消費者やスーパーが製造日にこだわるためにD 0の納入を続けざるを得なかった。D 0を可能にするために、従業員は午前零時から残業で生産を始め、午前八時には製品にして出荷していた。これでは品質検査の結果が出る前に店頭に並んでしまう。大阪工場では食中毒事件が発生した6月、従業員に1日10時間も残業をさせているなど労使協定を守っていないかったとして、大阪労働局から是正勧告を受けている。

次に、事件後の記者会見の内容が二転三転した点から不祥事を検討してみよう。会

見の度に内容が変わった理由は、会見をした社長らが実態把握を円滑に行うことができなかつたためである。この原因は、管理体制のずさんさと雪印乳業の組織構造のまですさに求められるだろう。この実態把握の遅れが、被害の拡大につながったと指摘されている。

管理体制のずさんさについて、大樹工場は汚染粉乳の実態把握が遅れた理由について、「出荷調整のため、恒常的に製造日の改ざんや簿外処理を行っていたため」と説明している。

また、製造工程に関する記録のずさんさも明らかになっている。大樹工場の脱脂粉乳にはロット番号が「ACQ」と記されていないのにもかかわらず、「ACX」と記入されていたのである。このアルファベットは工場名を表し、ロット番号は食中毒事件が起きた際、原因を突き止める手がかりとして大事な表示である。「ACX」は北海道の磯分工場を意味する。

この記入ミスは、次のようにして起きたと推測される。ロット番号ACQの脱脂粉乳278袋は大阪工場へ入荷される前、倉庫会社に預けられていた。その時、製造時間が違う200袋と78袋に分けられて保存されていた。一方、ほぼ同時にACXの脱脂粉乳72袋も倉庫会社に預けられており、これらは一緒に大阪工場へ運ばれた。この時、工場はACQの200袋を誤って、ACXとして

受け入れてしまったのである。工場の入荷記録には、「ACQ78袋、ACX272袋」と記入されていたことからこの推測がなされた。

雪印乳業の組織構造のまずさについて、雪印乳業では、エリア事業本部制という特徴的な経営体制がとられていた。雪印のエリア事業本部制は公式組織構造にあたる。エリア事業本部制そのものがまずい組織構造というわけではない。事業本部制には、各事業本部長に利益を上げる責任を持たせ、各事業本部が主体的、かつ積極的に事業展開できる利点がある。しかし、情報が隔絶するという欠点もあり、雪印乳業の今回の不祥事ではこの欠点が露呈している。雪印乳業は、東京と北海道に本社機能を置き、六つの支社を置いていたが、各支社の情報は支社単位で止まることが多かったのである。また、雪印乳業では支社だけでなく生産部門と営業・財務畑の社員同士の人事交流は、それぞれの畑で個性を生かすという発想があり、ほとんどなかった。事件後、お客に対応する営業担当者は工場で何があったのか、どうなっていたのかが分からず、対応に困窮していた。

当時の社長石川は初の財務畑出身の社長だった（今までは生産部門出身が続いていた）が、これが経営陣に情報が届くのが遅れ、回収決定が遅れた一つの原因と指摘する声が社内にあった。事件発覚後、社内では情報が錯綜していた。このことから、社内の

情報管理体制が不十分であることが分かる。実は昔、雪印乳業は似たような事件を起こしていた。昭和30年雪印八雲工場で起きた停電が原因で、その工場製の脱脂粉乳に溶血性ブドウ球菌が繁殖し、学校給食でそれを飲んだ児童たちが集団食中毒になったのである。この事件後、「全社員に告ぐ」と題された訓示が雪印グループの社員に配布されていた。しかし、昭和61年以降全社新入社員にこの文書を配布する伝統は打ち切られている。

組織文化は、組織・個人の成功と失敗体験を繰り返して醸成される。事件当時の雪印乳業では、この過去の失敗体験は、その後しばらく問題が起きなかったため薄れていったのだろう。そして、大樹工場、大阪工場では、衛生管理等が緩くなってきてもこれまで問題が起きなかったことが成功体験となり、そして特に大阪工場には、需要量の牛乳を生産すべきだとの認識が強くあり、これまで述べてきたような食中毒事件につながる行動をとるよう判断させ、実行させる組織文化があったのだろうと思われる。

(4) 不祥事後

事件年度の決算で、雪印乳業単体の売り上げが前年比3割以上も落ち込み、516億円の損失を出した。2002年12月11日、後述の雪印食品の偽装事件もあり、産業活力再生特別措置法に基づく事業再構築計画

の認定を受けた。現在は牛乳事業を切り離している。

企業行動憲章をつくり、コンプライアンス事務局を設けた。企業行動憲章は、牛肉偽装事件を受け、トップダウンの憲章であり、従業員が自分たちの問題として捉えられていなかったとして、全従業員の意見を集めて「行動基準」に作り直された。約2400人の全社員・パートは月に一回、30人のグループに分かれ、法令や企業倫理について議論している。

2003年3月からは情報共有と意識改革を目指して、携帯電話メールシステムなどが導入されている。このシステムは、毎日午後8時過ぎに社長ら約20人の役員の携帯電話にメールが届き、苦情や工場・流通段階での事故やトラブルは緊急メールですぐに情報を共有するというものである。

元工場長らに有罪判決、雪印乳業には食品衛生法法人違反として、罰金50万円の略式命令が出されている。

第3節 雪印食品株式会社

(1) 企業概要

雪印食品株式会社は、1950年に創業した雪印乳業系列の食品会社である。ハム・ソーセージなどの食肉製品やジャム、パン粉などを製造、販売していた。雪印乳業が65.61%の株を持ち、雪印乳業の子会社であった。従業員は約2000人いて、正社員、

パートタイマー、アルバイト、嘱託から構成されていた。パートとアルバイトで約1000人いた。

(2) 不祥事概要

2001年に、雪印食品が狂牛病対策として国が実施した国産牛肉買い取り制度を悪用し、補助金を騙し取った詐欺事件である。

2001年(平成13年)9月22日、農水省が千葉県白井市の乳牛が狂牛病に感染していると発表し、同年10月26日、農水省は全頭検査前の国産牛肉を対象にした「牛肉在庫緊急保管対策事業実施要綱」を通達する。この事業は、国の補助金で国産牛肉を買い上げ、冷凍保管した後、焼却処分するというものである。

同年10月22日、雪印食品の菅原関西ミートセンター長から西宮冷蔵の沖営業担当次長宛てに、狂牛病対策の政府買い取り支援制度に申請するため細かい打ち合わせがしたいと連絡がされている。

翌日午前、沖は関西ミートセンターに出向き、雪印食品担当者の菅野、有楽と打ち合わせを行う。打ち合わせ内容は、空き冷凍保管スペースは現在どれだけかの質問と、得意先の量販店マイカルの経営破たんとBSE問題による牛肉消費量激減で、雪印食品の経営状態悪化が予想されるので、保管料値下げ等を含め全面的な協力を求めるものであった。沖は、後日返答する旨を述べ

その場を退散した。

同年同月 25 日、関西ミートセンターより沖に保管している商品の在庫報告を提出せよと連絡が入る。直ちに FAX にて、送付する。

同年同月 27 日、菅原より沖に BSE 対策に関して電話では話しにくいことがあるので打ち合わせしたいとの連絡が入る。

同年同月 29 日午前、関西ミートセンターより、沖にオーストラリア輸入チルドビーフの在庫分からロット指定した商品に関し、ここの重量を明記し報告せよと FAX による連絡が入る。

同年同月同日午後、沖は菅原、小林、菅野と面談する。内容はチルドビーフを和牛ケースに詰め替え、それを国産和牛と称して偽装し、BSE 対策の政府買い取り支援制度に充当するので、その作業に見合うだけの作業スペース(600 ケース(10t)分)を確保すること、作業工程は関西ミートセンターの営業のみで行うから、西宮冷蔵社員含め何人たりともその場に立ち入らないようにすること、作業修了後は速やかに冷蔵庫に倉替えの上、別ロットにて管理することである。

この時の沖の心理の描写は二つに分かれる。一つは、重大事件だとの認識はなかったとするものである。他方は、大切なお得意先の要望であり、相手は雪印スノーブランドという有名巨大な組織の幹部である。

絶対に不正行為など働くわけない、いやそう思わなければならぬ。犯罪に巻き込まれるのではないかと危惧しつつも、その場の空気は優位的立場にある者が弱者に対して反論の余地なく承諾させるものであったとするものである。

同年同月30日、詰め替え用のチルドビーフ20ケース、擬装用ケースが関西ミートセンターから西宮冷蔵に搬入される。

同年同月31日、関西ミートセンターより、菅原、小林、宮本、有楽、山口、矢富、古川、多田の7人が西宮冷蔵に来て、作業をした。

同年11月1日、関西ミートセンター菅原より、沖宛に「国産牛肉」の部位名を示す商品名、ケース数量、産地名、入庫年月日の詳細が送付される。

同年同月2日、沖は指示通りに、コンピュータで入庫記録を改ざんする入力作業を行う。

同年同月3日、関西ミートセンターより沖に、偽装分を含む全商品を日本ハム・ソーセージ工業協同組合宛に名義変更すること、そして名義変更後の在庫証明書を作成することとの指示があった。沖は指示通りに在庫証明書を作成し、関西ミートセンターにFAXを送信した。

同年12月上旬、朝日新聞社から偽装について沖への取材がある。朝日新聞社は、雪印食品社員の内部告発によって事件をつ

かんでいた。沖は、取材について水谷社長へ報告し、水谷または沖は雪印食品に正規の手続きによって再申請するように忠告したが、菅原は高圧的に口止め工作に終始した。

2002年1月20日、水谷社長は兵庫県警の刑事の友人に一連の出来事について相談し、証拠書類一式を渡す。

同年1月23日、水谷社長は内部告発をし、社会に明らかとなった。

他にも、本社と関東ミートセンターでも輸入牛を国産と偽装していたことが判明している。

(3) 不祥事分析

関西ミートセンター長・菅原は、個人の利得目的ではなく、雪印食品の経営不振を憂慮して上記の行為に及んでいる。この詐欺行為は、業界最大手の日本ハムやハングナなどによっても行われている。食肉業界不振という背景もあり、このような行為をとらせる文化が雪印食品の組織だけでなく、業界全体にあったことがうかがえる。雪印食品は事件当時、雪印乳業の食中毒事件もあり、厳しい経営状況であった。こうした業界、会社の状況から、菅原らが偽装に手を出した背景には、偽装を許す組織文化があったのだろう。沖のこの行為にかかわる時の心理描写は2通りあるが、一つはそうした組織文化を共有することで、知らず知

らずのうちに自らの認識や判断、行為が限定され、他の認識、判断、行為の可能性を排除しているとみることができ、他方は組織文化が自己の価値観と異なり、文化による規定にコンフリクトを感じるが、組織文化が規定する認識、判断、行為と異なることを行うことは逸脱とみなされ、負のサンクション(たとえば、左遷やいじめ)の対象となるのを恐れて組織文化に従っているとみることができ。

(4) 不祥事後

親会社の雪印乳業の集団食中毒事件と定期的に重なって会社の信用がなくなり、2002年四月末に解散した。

関西ミートセンター長・菅原哲郎、ミート営業調達部長・畠山茂、デリカハム・ミート事業本部長付部長・広瀬正夫、ミート営業調達部営業グループ課長・杉山静夫、関東ミートセンター長・田崎裕輔ら5人は、実行責任者として懲役2年執行猶予3年の有罪判決を受けている。

第4節 株式会社不二家

(1) 企業概要

不二家は1910年(明治43年)に藤井林右衛門が横浜に洋菓子店を開店したことから始まる。2007年(当時)不二家は、銀座に本社を置く、洋菓子業界3位の老舗であった。本社の下に、ケーキなどの洋菓子販売の洋

菓子チェーン事業本部と、スーパーやコンビニエンスストアで売るチョコレートなどの卸売りをする菓子事業本部を置き、事業部制がとられていた。菓子事業本部の下には、平塚工場、秦野工場(5441人)、富士裾野工場、洋菓子事業チェーン事業本部の下には、九州工場(約80人)、泉佐野工場、札幌工場、野木工場(約240人)、埼玉工場(約310人)があった。生産体制は各事業部が完全分離している。2006年末時点では、直営店は全国96店舗、フランチャイズ707店舗、レストラン・カフェ91店舗を展開していた。ここ数年は不振がつづき、2006年3月期連結決算は赤字であり、2006年5月に再建計画を公表していた。

(2) 不祥事概要

2006年10月から12月にかけて、不二家の埼玉工場で期限切れの牛乳を使ってシュークリームを製造、出荷等して騒がれた事件である。

埼玉工場での問題は主に次の5点だった。

2006年6月8日に作ったシューロールから食品衛生法が定める基準の約10倍、同社の自主基準の約100倍にあたる細菌数が検出されたが、113本が出荷された。

2006年10月から11月に、8回にわたり消費期限が1日過ぎた牛乳を使って、シュークリーム計1万6千個を製造、出荷した。

2006年10月から11月に、4回にわたり、リンゴの加工品の賞味期限が最長で4日過ぎているのにアップルパイに使用し、計500個を出荷した。

2004年6月から10月に、プリン消費期限を社内基準より1日長く表示して数十個出荷した。

2004年に1ヶ月で50匹のねずみを工場内で捕獲した。

(3) 不祥事分析

シューロールについて、本来は再検査の後、廃棄しなければならなかったが、検査結果について社内での連絡が不徹底だったため、出荷に至ったという。埼玉工場製造のシューロールの細菌検出量は国の基準の10倍と説明していたが実際は64倍であり、出荷量は当初の説明の6倍だったことが後に判明する。

シュークリームについて、製造担当者(オンレータ原料仕込み担当者)が「おいをかいで問題ないと思って」決めたことだったという。不二家では、定年後にパート社員として再雇用された元菓子職人が原料の仕込みを担当していた。社内調査に対して、原料仕込み担当者は、「期限切れの牛乳でも自分で色やにおい、味によって品質を確認できると思っていた」と話す。関口宏記生産部長はこれについて「ベテランの甘さがあった」と話す。

しかしその後、製品の消費期限改ざんを工場関係者が広く知っていたこと、中には上司の指示で消費期限が切れた原料を使った場合もあったことが分かる。このことは、この問題を組織ぐるみで行ったことを隠し、現場の個人に責任をおしつけようとしたと評価されることになった。ただ、工場において熟練職人に拠るところが多かったのも事実である。

2007年1月11日の埼玉県生活衛生課の会見で、同社の製造日報にはシュークリームに何日に納品された牛乳を使っていたかが記録されていないこと、材料の納品日や消費期限も記録されていないことが分かった。細川修課長は、「おおざっぱだ。大量の製品を扱う大手メーカーなら当然、残しているべき記録で、何でないのかという感じだ」と述べている。この不備が明らかになった製品を原材料ごとに追跡するための記録や点検マニュアルなどは、法令や条例で定められていない努力義務だった。また、社内の食品衛生マニュアルの内容を問われても、品質管理の担当者は「手元に資料がないから分からない」と話していた。問題の把握にあたり、工場での聞き取り調査に頼られていた。

しかし、2007年1月17日の埼玉工場2度目の立ち入り検査で食品衛生マニュアルと「原料消費・賞味期限チェック表」など製造工程にかかわる14種類の記録簿が確

認められる。このことから管理記録の管理が
ずさんだったことが分かる。

不二家は、川口保健所に提出した報告書
で、期限切れの原料を使った原因は、在庫
管理の不徹底のほか「消費賞味期限に対す
る認識に甘さがあった」としている。

埼玉工場広門工場長は、消費期限切れの
牛乳を使ったという報告を受けていたのに
製品回収や本社への報告を怠った。商品の
細菌検査の途中経過を見て、「菌の数が規定
値に達していなかったので問題はないだろ
うと認識した」と話す。

またこのことについて2006年11月に不
二家は事実を把握していたが、「出荷時の細
菌検査に問題はなく、健康被害の苦情もな
かったので公表しなかった。認識が甘かっ
た。」と広報担当者は言う。

プリンについて、工場長をはじめ、生産
管理課長、製造課長、現場担当者ら関係者
全員が、うその期限表示を容認していた。

消費期限の延長は2005年、10月頃には
常態化していたものとみられる。

以上の一連の問題の発端は「2006年11
月7日消費期限の牛乳4ロット分を11月8
日に使用した」との社内告発であった。不
二家は11月中に事実を把握し、対策会議
を開く。調査を担当したのは構造改革プロ
ジェクトチームだった。この調査を担当し
たチームは、社内構造買改革プロジェクト
2010Pという洋菓子チェーン事業本部の改

善と全社的マネジメントの構造改革を目指す、外部コンサルタントとの合同チームだった。この外部コンサルタントは、藤井社長（当時）が選定した食品製造・食品衛生に精通していないいわゆる「戦略コンサルタント」だった。彼らは、工場の問題点を経営陣に強烈な印象を与えるようなやり方で報告したが、実情改善につなげることはできなかつた。経営陣には、コンサルの派手なパフォーマンスだとの認識があった。この外部コンサルの報告資料が一部社外に流出したことで、この問題が社会に明るみ出ることになったのである。

この問題には以下のような背景がある。不二家は、バブル経済崩壊後の不況と菓子市場の変化が原因で、1990年代半ば、岩手、名古屋、茨木（大阪）の3工場を閉鎖して、280人の希望退職を募るなど大規模なリストラを実施している。経営陣からは埼玉工場にコストダウンの会社の方針が強く打ち出され、廃棄における環境問題への配慮の要請があった。

不二家の洋菓子製造現場には、伝統的に良質の味を醸し出す技術や技能を有する職人が存在していた。どれほど以前の話か確認できなかつたが、昔は原材料の配合を組織の権限なく、現場で変えている例もしばしばあったという。次第に職人の高齢による退職やリストラで、工場から熟練した菓子職人は減っていく。定年後、パートとし

て工場で働きつづける者もいたが、工場の技術力や技能レベルは落ちていった。そこで、不二家では熟練菓子職人の代わりに、菓子製造の関する社内基準が作成されていた。しかし現場では熟練菓子職人の指示に従う慣習があり、埼玉工場では、パートは事前の研修なしで作業を見よう見まねで覚えていたという。工場にはかなりのマニユアルはあるが、工場はそれを好んでいなかったのだ。

今回の不二家の問題で出てくる消費期限とは、不二家が品質試験に基づいて独自に定めた社内基準であり、国が定める消費期限より短めに設定されていた。消費期限切れ原料の使用といわれるが、JAS法には反していなかった。

以上の事情から、社内基準に反して期限切れ原料の使用や消費期限の一日延長をすることに対する抵抗感が相当程度低下している状況であった。また、生産現場の従業員たちは、経営陣のコストダウン、生産性向上を重視する意識を察して、「何を言っても何も変わらないという」諦めの意識が蔓延していた。

そして品質上の問題が起きることがなかったためにこれが組織の成功体験となっていて、期限切れ原料使用、消費期限を一日延長する表示をすることが常態化してくる。

埼玉工場では、不況という社会の状況、それを受けた経営陣の方針と工場現場の意

識との乖離、工場内の熟練職人の存在・その影響力等の事情が絡み合っ、衛生管理への意識が甘くなり、また期限が切れていてもこの原料は使用するものだ、このプリンには消費期限を一日延長して表示するものだという認識、判断、その行動をさせる組織文化ができていたといえそうである。

事業部制であることも上記組織文化の醸成の一因と考えられる。事業部制は、第三者の目が入る機会が少ないため、埼玉工場の製造現場における緊張感の欠落や、管理体制の甘さ、管理意識の薄さの原因となつたと考えられている。しかし事業部制自体が悪かったわけではない。菓子事業本部の下にある工場では特に衛生問題が出てこなかった。洋菓子チェーン事業本部は、事業部制のデメリットを克服できなかったのである。

この問題の報道では、食品業界において、以前雪印が大きな事件を起こしていたことや偽装が続々と明らかになっていたこともあって、不二家は厳しいバッシングを受けることになった。

(4) 不祥事後

2007年1月11日、全国約890箇所に展開している直営店とフランチャイズ店で洋菓子販売を休止した。全国5箇所の工場も、品質管理が徹底できるまで操業停止となった。

不二家は山崎パンから支援されることが決定し、山崎製パンが実施している AIB 食品安全システムの導入することになった。現在は山崎パンの子会社となっている。

2007年5月2日、チョコレートなど卸売り菓子の3工場で取得していた品質管理の国際規格 ISO9001 の登録が一時失効したことを発表する。

2007年3月期連結決算の当期損益は、過去最悪の80億円の赤字となり、売上高は前期比24.7%減の639億円、営業損益も66億円の大幅赤字となった。

第5節 事例研究からの考察

組織文化とは、組織で共有された価値と意味のセットないし体系であり、組織文化は組織や個人の認識、判断、行動に影響を与える。

雪印食中毒事件と不二家の問題では、問題行為が常態化していたし、牛肉偽装は雪印食品だけでなく、多くのメーカーによって行われていた。それぞれの不祥事検討から、それぞれの問題行為の背景には、そのような行為に至らせる健全でない組織文化があるといえそうであった。そうであるならば、不祥事は組織文化が健全でないと感じて、是正することで予防することができそうである。しかしこれは、組織の中にいる者にとって現実には困難である。雪印食品の事例でみた沖のように組織文化によ

るパワーを意識的・無意識的に受けるからである。

今回の事例研究では、取り上げる不祥事の原因、過程などの実態をつかみ、その背後にどのような組織文化があったかを考察することが主眼点だったため、どのようにしたら不祥事が防げたかという提言をするまでには至らなかった。しかし、この事例研究で不祥事の背景には健全でない組織文化が存在していることが分かった。そして、雪印乳業と不二家の不祥事を問題行為に着手する人全員が、問題行為だと必ずしも認識していないことを捉えて意図的でない不祥事、雪印食品の不祥事を問題行為着手者が問題行為だと認識していたことを捉えて意図的な不祥事とすると、意図的でない不祥事を起こす企業は組織に欠陥を抱えているといえそうであることも分かった。

それぞれの不祥事は社会に影響を与え、社会を動かした。雪印乳業はHACCPを導入し、不二家はISO9001取得し、どちらも第2章第2節で概観した責任ある経営のためシステムの経営に取り入れていたにもかかわらず、不祥事を起こしている。

雪印乳業の事件は、大阪工場が総合衛生管理製造過程(HACCPが要件、厚生労働省が審査/承認)承認工場であったことから、それまで書類審査のみであった承認審査に現地調査が導入されるとともに、3年ごとに更新申請が必要とされるなど「総合衛生

管理製造過程」を見直すきっかけとなっている。

一連の食品業界の不祥事、特に不二家の不祥事を受けて、2007年1月末厚生労働省は、食品事業者と自治体に対して、消費者への食への不振が拡大することを懸念して、衛生管理とその監視の徹底を求める異例の通知を出している。

不二家の不祥事は当時の社会の食への意識を表徴する事件といえるだろう。不二家は健康被害を出さなかったにもかかわらず、大きな事件として騒がれた結果、山崎パンの子会社となっている。このことは先に雪印乳業の食中毒事件や雪印食品や日本八ムなどが起こした一連の牛肉偽装事件が大きく影響しているだろう。社会の食品業界への疑惑が深まっていた。

不二家はこのような社会の意識変化に対応すべきであったといえるが、組織文化や組織構造に多くの問題を抱えており、現実にはそれは無理なことだった。

最後に今回事例を見ていく中で、コンプライアンスについての理解がより深まった。企業を絞りその企業業務に関連する法令をみることになって、法律では最低ラインしか定められていなかったり、努力義務としてしか定められていなかったりするものが多いことを知った。一方、雪印乳業や不二家は法律より厳しい又は法律にはない社内基準を作成していた。このようなことは、

雪印乳業や不二家だけ、食品業界だけのことではないだろう。法令より厳しい社内基準を守ることは法令を守ることそのもの、法令にない社内基準を守ることは法令の限界をカバーすることや法令を守る過程であることを考えると、「コンプライアンス」には、法令遵守にとどまるものではなく、社内基準のようなルールも守ることも含めて考えることが適切であるという考えに至った。

産業新聞取材班 [17] 16 ~ 140 ページ

ソニーのカンパニー制導入について

[w5] http://www.setsunan.ac.jp/kubolabo/files/seminar_1/03/027116.pdf

朝日新聞、2001年12月27日。

朝日新聞、2007年2月10日。

岩田 [6]

朝日新聞、2007年1月12日。

朝日新聞、2007年1月16日。

朝日新聞、2007年1月12日。

不二家 [w1] 信頼回復対策会議最終報告書

http://www.fujiya-peko.co.jp/company/csr/pdf/assembly_20070419_01.pdf

朝日新聞、2007年2月4日。

不二家 [w1] 信頼回復対策会議最終報告書

http://www.fujiya-peko.co.jp/company/csr/pdf/assembly_20070419_01.pdf

朝日新聞、2007年3月27日。

不二家 [w1] 2006年度(112期)期末決算

<http://www.fujiya-peko.co.jp/company/ir/data/report.html>

朝日新聞 2007年2月3日。

第 5 章 社会からの信頼を求めて

本論文の目的は、企業不祥事を起こしにくくし、信頼ある社会を構築するにはどうしたらよいかを考えることであった。

そのためにまずは企業不祥事の原因、過程を知ることが必要と考え、文献や事例研究からこれを探ることにした。本論文ではこの点に力点をおいたので、目的までたどりつくことはできなかつたといえる。

しかし、現時点でこの問いに対し、次のことがいえるだろう。不祥事の背景には社会常識とは乖離した独自の健全でない組織文化があること、組織文化は組織に所属する人の行為の根拠となり、不祥事の重要な一因となること、不祥事を起こしにくくする具体的方策は多種多様、多数にあること、そしてその方策は業界ごとに共通する部分はあるだろうが、企業によって異なるということである。

以上から、この問いに対して一言で答えることは難しそうであり、私もまだまだ調査・考察をする必要はあるが、この問いを大きく捉えて、今一つの答えを提示するとしたら、組織文化にその企業の CSR の考え方を浸透させることであろう。CSR は企業と社会の関係性を問い、企業経営のあり方そのものを問う概念であった。とすれば、その企業の CSR の考え方が組織文化に浸透していると、組織文化が社会常識と乖離

することではなく、不祥事は起きにくくなる
と考えるからである。

組織文化は業績向上のために着目されて
きた概念であるが、この概念は組織の健全
化においても重要であるといえるだろう。

先述の通り本論文では、さらにすすんだ
組織文化にその企業のCSRの考え方を浸
透させるにはどうすればよいのかといった
方策にまでは至らなかった。ただ現時点で
いえることは、第2章第2節で概観したよ
うな取り組みをするだけでは不十分である
ということである。これは第4章の事例研
究から分かる。この点について、考えてい
くことは今後の私の課題である。

本論文では、社会から企業不祥事を減ら
し、より安心して暮らせる安全な社会、信
頼ある社会を構築していくにはどうしたら
よいかという問いの答えを考えてきた。安
心・安全な社会の構築へ向けて、企業不祥
事が社会から減少することはその一部でし
かないかもしれない。しかし、企業の影響
力が大きい今日の社会では重要な一部であ
ると私は考える。また、不祥事を起こさな
い組織を整えていくことも企業にとっては
経営活動の一部でしかないかもしれない。
しかし、これもまた企業の存続の可否にか
かわる重要な一部であると私は考えている。

引用文献一覧

- [1] 福丸典芳 『ISO9001 内部監査指摘ノウハウ集』 日本規格協会、2007年
- [2] 郷原信郎 『企業法とコンプライアンス』 東洋経済新報社、2006年
- [3] 浜辺陽一郎 『コンプライアンスの考え方 信頼される企業経営のために』 中央公論新社、2005年
- [4] 一橋大学商学部経営学部門 『経営学概論』 税務経理協会、1999年
- [5] 伊丹敬之・加護野忠男 『ゼミナール経営学入門』 日本経済新聞社、2003年
- [6] 岩田行雄 『牛肉偽装事件の真相とその後 雪印の社会的責任を問う』 2003年
- [7] 金子憲康・中原健夫・結城大輔 『製品事故にみる企業コンプライアンス態勢の実践』 金融財政事情研究会、2007年
- [8] 間嶋崇 『組織不祥事 組織文化論による分析』 文真堂、2007年
- [9] 水尾順一・田中宏司 『CSR マネジメント』 生産性出版、2004年
- [10] 水尾順一・田中宏司・池田耕一 『やわらかい内部統制』 日本規格協会、2007年
- [11] 水谷雅一 『経営倫理』 同文館出版、2003年
- [12] 岡本浩一・鎌田晶子 『属人思考の心理学：組織風土改善の社会技術』 新曜社、2006年
- [13] 奥島孝康 『企業の統治と社会的責任』 金融財政事情研究会、2007年

- [14]桜井稔『内部告発と公益通報』新公社、
2006年
- [15]十川宏邦『経営組織論』中央経済者、
2006年
- [16]谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』
NTT出版、2006年
- [17]産業新聞取材班『ブランドはなぜ墜ち
たか 雪印、そごう、三菱自動車 事件の
真相』角川文庫、2001年
- [18]梅田徹『企業倫理をどう問うか』日本
放送出版協会、2006年

引用 URL 一覽

[w1] 不二家株式会社

<http://www.fujiya-peco.co.jp>

[w2] 環境省 <http://www.env.go.jp/>

[w3] 經濟産業省 <http://www.meti.go.jp>

[w4] 三菱自動車

<http://www.mitsubishi-motors.co.jp>

[w5] 摂南大学

<http://www.setsunan.ac.jp/>

[w6] 東京電力 <http://www.tepco.co.jp>

[w7] 雪印乳業株式会社

<http://www.snowbrand.co.jp>