



不祥事を起こした日本企業の再生に及ぼす企業風土の影響

岡田, 斎

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2010-03-25

(Date of Publication)

2011-07-29

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲4884

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1004884>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博 士 論 文

不祥事を起こした日本企業の再生に及ぼす 企業風土の影響

2010 年 1 月 18 日

神戸大学大学院経営学研究科

会計システム専攻

指導教官 國部克彦

059B452B

岡田 斎

不祥事を起こした日本企業の再生に及ぼす
企業風土の影響

岡田 斎

目次

序章 企業の不祥事と企業風土.....	1
第1章 なぜ企業不祥事に関する研究が求められるのか.....	7
1.1 はじめに.....	7
1.2 最近の企業の不祥事例.....	7
1.3 企業風土と企業再生に関する先行研究.....	12
1.3.1 本研究における企業風土の定義.....	12
1.3.2 企業風土の変革.....	14
1.3.3 企業再生.....	16
1.4 不祥事と企業倫理に関する先行研究.....	17
1.4.1 企業倫理確立の必要性.....	17
1.4.2 企業倫理確立の困難性.....	19
1.4.3 企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土.....	21
1.5 企業風土と組織的違反に関する先行研究.....	23
1.5.1 同調と服従.....	23
1.5.2 日本企業における不祥事の特徴.....	25
1.5.3 企業風土と組織的違反.....	26
1.5.4 不祥事を起こした企業についての既存研究の限界.....	31
1.6 研究課題の整理と研究の意義.....	32
1.7 小括.....	34
第2章 リサーチ・デザイン.....	35
2.1 はじめに.....	35
2.2 分析方法.....	35
2.2.1 複数ケース・スタディ.....	35
2.2.2 分析フレームワーク.....	36
2.3 分析視角.....	38
2.3.1 先行研究から導かれる職場での不正・違反放置の風土.....	38
2.3.2 パラダイムの革新.....	39
2.3.3 経営による操作可能な組織要因の再生マネジメント.....	41
2.4 分析対象とした企業と分析方法.....	42
2.5 分析対象企業と不祥事例.....	45
2.5.1 雪印乳業.....	45
2.5.2 日本ハム.....	49
2.5.3 石屋製菓.....	51
2.5.4 不二家.....	52
2.5.5 JR 西日本.....	55
2.5.6 東京電力.....	58

2.5.7A 社.....	62
2.6 事業業績による分析対象企業の再生評価.....	63
2.6.1 分析対象企業の評価.....	64
2.6.2 評価のまとめ.....	65
2.7 小括.....	66
第3章 不祥事を起こした企業の風土に関する実証分析.....	67
3.1 はじめに.....	67
3.2 不祥事を起こした企業の企業風土はどのようなものか.....	67
3.2.1 雪印乳業.....	67
3.2.2 日本ハム.....	70
3.2.3 石屋製菓.....	73
3.2.4 不二家.....	75
3.2.5 JR 西日本.....	77
3.2.6 東京電力.....	79
3.2.7A 社.....	82
3.3 不祥事を起こした企業における閉鎖的な企業風土の存在.....	82
3.4 小括.....	84
第4章 再生した企業の再生マネジメントと企業風土.....	85
4.1 はじめに.....	85
4.2 雪印乳業の取組みと企業風土.....	85
4.2.1 再生マネジメント.....	85
4.2.2 再生後の企業風土.....	102
4.3 日本ハムの取組みと企業風土.....	103
4.3.1 再生マネジメント.....	103
4.3.2 再生後の企業風土.....	125
4.4 石屋製菓の取組みと企業風土.....	126
4.4.1 再生マネジメント.....	126
4.4.2 再生後の企業風土.....	131
4.5 なぜ再生できたのか.....	132
4.5.1 再生マネジメントの比較.....	132
4.5.2 再生後の企業風土の特徴.....	138
4.5.3 再生マネジメント項目と操作可能な組織要因.....	138
4.5.4 再生におけるドライビング・フォースの重要性.....	141
4.6 小括.....	143
第5章 再生途上にある企業の再生マネジメント.....	145
5.1 はじめに.....	145
5.2 東京電力の再生マネジメント.....	145
5.3 不二家の再生マネジメント.....	158

5.4A 社の再生マネジメント.....	163
5.4.1 ケース・スタディにおける証拠.....	163
5.4.2 不祥事に対する認識と危機感.....	164
5.4.3A 社と不祥事.....	165
5.4.4 再生への取組み.....	167
5.5 なぜ再生に至らないのか・再生マネジメントの比較.....	168
5.6 企業再生と企業風土の変革.....	173
5.7 小括.....	176
第6章 不祥事を起こした企業のパラダイム革新と再生マネジメント.....	177
6.1 はじめに.....	177
6.2 不祥事を起こした企業のパラダイム変革のプロセス.....	177
6.2.1 企業風土変革とパラダイム革新.....	177
6.2.2 変化の土壌づくり.....	178
6.2.3 突出と見本例の提示.....	181
6.2.4 変化の増幅と制度化.....	183
6.3 再生マネジメントによるパラダイム革新.....	184
6.3.1 加護野のプロセス・モデルと再生マネジメントの比較.....	184
6.3.2 不祥事を起こした企業のパラダイム革新の特徴.....	185
6.4 不祥事を起こした企業の再生マネジメント.....	187
6.4.1 不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおける特徴.....	187
6.4.2 再生マネジメントの比較.....	190
6.4.3 不祥事を起こした企業の再生マネジメントの内容.....	192
6.4.4 企業再生はどのように成功するのか.....	198
6.5 小括.....	201
終章 風通しの良い企業風土の醸成を目指して.....	203
参考文献.....	213

序章 企業の不祥事と企業風土

企業の不祥事が後を絶たない。わが国を代表する多くの企業が、また、広範囲な業種の企業が不祥事を起している。そして、不祥事により、山一証券や雪印食品のように企業の消滅や、雪印乳業、日本ハム、三菱自動車、東京電力、石屋製菓、栗本鐵工所のように企業トップの辞任に追い込まれる事例が多くなってきた。もはや企業倫理違反や法令違反が最大の経営リスクの1つとなった時代を迎えたといえよう。なお、本研究で用いる不祥事とは、「関係者にとって不名誉で好ましくない事柄・事件」(広辞苑)であり、違法行為による不祥事と、違法ではないが倫理的に問題となる不祥事とを含む概念としている。

企業の不祥事が多発する背景には、企業の社会的責任を強く求めるようになった経営環境の変化と、公益通報者保護制度に代表される企業の内部統制の構築を促す社会の仕組みができたことがある。また、規制緩和を推し進め、必要最小限の規制以外は自由とする、しかし、ルールを破ることがあれば、行政は容赦なくペナルティを課すといういわゆる法化社会の到来も企業の不祥事が多発する背景として指摘できる。一方で、金融商品取引法では、上場企業に内部統制報告書の提出・公認会計士によるチェックが義務付けられた。しかし、この制度が実効性を有するかどうかの評価はまだ不明である。今後も企業不祥事が繰り返し発生する可能性を無視することはできない。

不祥事を起こした企業は、社会的制裁を強く受け、大企業といえども前述のように企業業績の悪化から廃業・倒産に追い込まれることもある。また、廃業・倒産に至らなくても、その再生には非常に辛く厳しい痛みを伴うマネジメントが求められる。企業再生に向けた取組み内容の実体が見えるマネジメントには、例えば、事業縮小、事業撤退、事業売却などの事業再編、金融支援、人員整理などが挙げられる。

企業再生には、これらの「小さくても利益の出る会社」を目指すという企業の外から見えるマネジメントに加え、社員の意識改革、企業風土の変革など、企業再生に向けた取組み内容の実体が見えにくい再生マネジメントも求められる。そして、後者の不祥事を引き起こすといわれる企業風土の変革などのマネジメントは、その実行が非常に困難であるが、企業の再生には不可欠なものである。

不祥事を起こした企業が最初に発するコメントにおいて、不祥事の原因に閉鎖的

な企業風土を指摘することが多い¹。そして、再発の防止を目的として企業風土の変革を掲げるのである。ここにいう企業風土とは、それぞれの企業がもつ固有の共有化された価値観であり、社員の思考・行動様式がその価値観に大きく影響されるものである。なお、この企業風土の定義は、1.3.1 項で考察している。

企業風土の変革は、新たに企業風土を創造するよりもはるかに困難である。多くの企業が企業風土の変革の必要を訴え精力的に取り組むが、企業風土の変革に成功した企業は非常に少ない。特に、不祥事を起こした企業にとって、強い社会的制裁を受けつつ不祥事の原因の一つとされる企業風土を変革することは、経営不振による業績悪化に対処するために取り組む企業風土の変革と比較にならないほど厳しいであろう。すなわち、突然発生するクライシスと混乱のなかからの企業再生への立上げ、失敗すれば会社がつぶれるという圧倒的な危機感および社会から見放されないための時間的な制約、これらは不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおける共通の背景として指摘できる。なお、本研究で使用する再生マネジメントとは、企業の組織階層、第三者的な外部機関が当該企業の再生を目的として行なうマネジメント全般を指し、これを本研究の対象としている。

このような背景のもとで、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事の真摯な反省、経営トップの辞任をふくむ経営層の一新、第三者の視点を持つことが多い企業倫理委員会などの特別な委員会組織の関与、などの再生マネジメントが行われることが多い。さらに、不祥事を起こす背景となると考えられる企業風土の存在があり、再生マネジメントにはこの企業風土の変革が強く求められる。特に、企業風土の変革には、強い倫理観をもつトップの強いリーダーシップの関与、従業員の理念への共感、管理者のフォローなどが必要になるであろう。また、第三者委員会の関与も見逃せない。

過去に不祥事により社会的制裁を受けた企業の再生は、2005 年以降、雪印乳業株式会社(以下、雪印乳業)、日本ハム株式会社(以下、日本ハム)、石屋製菓株式会社(以下、石屋製菓)のように、注目すべき事例が出てきた。一方で、不祥事を起しながら、なかなか「再生」できないと評価される企業も多い。

再生に成功する企業と再生できない企業との相違は何か、再生マネジメントの相

¹ 雪印乳業、日本ハム、東京電力、石屋製菓、JCO、JR 西日本などが不祥事直後に出している資料参照。第 3 章で詳細に議論している。

違はあるのか、あるとすればその違いはどのようなものか、企業風土は変わったのか。

これが本研究の基本的な問題の所在である。そして、本研究では、不祥事を起こした企業の再生には、その不祥事の原因といわれる企業風土を変革することが不可欠であるということを考察したい。不祥事を起こした企業の再生マネジメントに関する研究例は國廣・五味(2005, 120-121, 242-249 頁) , 柳川・大木(2004)などいくつかあるが、企業風土変革の視角から不祥事を起こした企業の再生マネジメントを詳細に研究した事例は、見当たらない。

そこで本研究では、再生に成功したと評価される雪印乳業、日本ハム、石屋製菓と、再生途上にあると考えられる不二家、東京電力および A 社、さらに 2005 年に多数の死傷者を出す脱線事故を起こした JR 西日本などの複数ケース・スタディ研究をもとに、企業再生のマネジメントを詳細に分析する。そして、遂行された再生マネジメントの結果、企業風土の変革に成功したかどうかという視角からこれらの企業の風土を詳細に分析する。すなわち、本研究の目的は、不祥事を起こした企業の再生に及ぼす企業風土の影響を企業風土変革の視角から考察することである。

不祥事により社会的制裁を受けた企業が、どのようにして企業風土の変革を成し遂げ再生を果たしたのかという問いかけに対する答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆となる。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するものと考えられる。

本論文の構成は次のとおりである。

第 1 章では、1990 年代中盤以降の企業の不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状と、不祥事の発生を未然に防ぐための企業倫理の確立が求められている社会的背景を認識している。次に、研究を進める上で必要となる企業風土、企業倫理および企業再生の概念整理を、先行研究調査をつうじて行なっている。また、企業倫理確立の必要性和その困難性、企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土、および企業風土と組織的違反との関係について先行研究を紹介するとともに、考察している。そして、不祥事を起こした企業において企業倫理の確立に対する阻害要因が企業風土にあることを示している。また、違反は、個人的違反(ムシ型)と組織的違反(カビ型)に区別することができて、日本企業には組織的違反が多

いことも示している。さらに、不祥事を起こした企業に関する既存研究を分析している。

不祥事により社会的制裁を強く受けた企業が、どのようにして企業風土の変革を成し遂げ再生を果たしたのかという答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆を与えるとおもわれる。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するという本研究の意義を明確にしている。

第2章では、本研究を進めるためのリサーチ・デザインを示している。まず、本研究の分析方法を複数ケース・スタディとした理由と分析フレームワークを示している。そして、面接によるインタビュー方法を原則とするが、合わせて公開資料の調査や直接観察による証拠収集という本研究の分析方法を示している。

不祥事を起こした企業はその原因に不正・違反を放置する風土が存在し、この風土を解消することが企業再生には不可欠である。そして、この風土を変革させるために企業は様々な再生マネジメントを行なう。不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントによって不正・違反を放置する風土が解消させることができれば、企業再生につながる。そこで、面接によるインタビュー調査の質問項目には、企業風土の変化と、再生に果たした各階層の役割などの再生マネジメントの方法、そして、企業再生へのドライビング・フォース(駆動力)は何であったか、再生に用いたツールなどとした。そして、なぜ再生に成功したのか、再生に必要な要因は何かという核心の疑問に対する解答を導き出すことを試みている。

次に、本研究で対象とする職場での不正・違反放置の風土を明確にし、分析視角として加護野が組織認識論(加護野, 1988a)で主張するパラダイムの革新と、星野ら(2008)が主張する経営において操作可能な組織要因を取り上げ、これらを検討している。分析対象とした不祥事を起こした企業は、雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR西日本、東京電力およびA社の7社の概要、事業業績の推移、不祥事例を紹介し、これら企業の再生の評価を試みている。

第3章は、不祥事を起こした企業の風土に関する実証分析結果を示している。まず、前述の7社の企業風土がどのようなものであったのを、面接によるインタビュー調査、公表資料および直接観察をもとに分析している。その結果、本研究で分析対象としたすべての企業において、倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問

題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にもものが言えない閉鎖的な風土の存在が認められている。そして、この結果は、岡本・鎌田(2006)および星野ら(2008)が不祥事の原因として指摘する閉鎖的な企業風土の存在を実証的に強く支持している。また、この企業風土を自由にもものが言える開放的な企業風土に変革することが、不祥事の再発防止に重要であると示唆している。

第4章では、再生に成功したと評価される企業として、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓を取り上げ、これら企業の再生マネジメントを分析し、再生後の企業風土について考察している。まず、各企業の再生マネジメントと変革後の企業風土を面接によるインタビューや公表資料をもとに分析している。次に、これら3社の再生マネジメントの特徴を比較分析し、その類似点を考察している。また、再生後の企業風土の特徴についても分析し、どのように企業風土を変えたのか、企業再生と企業風土の変革との関係についても考察している。さらに、再生におけるドライビング・フォースの重要性を指摘し、不祥事を起こした企業の再生には強いドライビング・フォース求められることを示している。

第5章は、再生途上あるいは再生途上に至っていないとみられる企業として、不二家、東京電力、A社を取り上げ、これら企業の再生マネジメントを詳しく分析している。まず、インタビュー調査項目を中心に3社の再生マネジメントを明らかにしている。そして、第4章で考察した再生に成功した企業の再生マネジメントと比較することにより、再生途上あるいは再生が明確にならない要因を分析している。次に、企業再生と企業風土変革との関係を分析している。そして、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見を裏付けている。

第6章は、不祥事を起こした企業はどのように再生するのかという疑問に対して、加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルをもとに考察を加えている。まず、企業再生における企業風土の変革が、加護野が指摘するパラダイム革新に該当することを、その定義をもとに考察している。次に、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の3つのステップと、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新と比較し、後者のパラダイム革新の特徴を分析している。そして、両者の比較において、不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおけるパラダイムの創造とパラダイム革新の主体が、加護野モデルではミドル管理者であるのに対し、企業再生の再

生マネジメントにおけるパラダイム革新では経営トップであることを示している。さらに、不祥事を起こした企業の再生には、不生・違反放置の風土を解消させること、すなわちパラダイム革新に相当する企業風土変革を起こす再生マネジメントが求められることを示し、本研究における知見を整理して、このような再生マネジメントの一般化を行っている。

終章は、本研究のまとめと残された研究課題を示している。

第 1 章 なぜ企業不祥事に関する研究が求められるのか

1.1 はじめに

本研究の目的は、不祥事を起こした企業の再生に及ぼす企業風土の影響を研究することにある。

この研究を進めるために、まず本章では、1990 年代中盤以降の日本企業の不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状と、不祥事の発生を未然に防ぐために企業倫理の確立が求められている社会的背景を認識する。次に、研究を進める上で必要となる企業風土、企業倫理および企業再生の概念整理を、先行研究調査をつうじて行なう。また、企業倫理確立の必要性和その困難性、企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土、および企業風土と組織的違反との関係について先行研究を紹介するとともに、考察しよう。そして、不祥事を起こした企業において企業倫理の確立に対する阻害要因が企業風土にあり、企業再生には不正・違反放置の風土を解消する必要があることを示したい。さらに、不祥事を起こした企業に関する既存研究を分析し、本研究の課題と意義を明確にする。

1.2 最近の企業の不祥事例

1990 年代中盤以降の企業の不祥事を、高(2003)および津田(2006)に著者が最近の事例を加えて表 1-1 にまとめた。ただし、この表には個人情報情報の漏えいを含めていない。

1990 年代中盤以降に限定しても、表 1-1 に見られるように、特定の業界に限らず多くの業界で不祥事の発生が認められる。また、日本を代表するような有名企業においても不祥事の発生が多く認められる。

表 1-1 1990 年代中盤以降の様々な企業不祥事(高, 2003 および津田, 2006 に著者加筆)

年月	企業不祥事の内容
1996 年 2 月	大和銀行, ニューヨーク支店不正取引で米当局と司法取引
3 月	ミドリ十字, 元社長, 非加熱血液製剤問題で告訴(殺人罪)
6 月	高島屋元総務部長ら, 総会屋への利益供与で逮捕
8 月	大日本印刷など談合で公取委, 課徴金納付命令
9 月	住友商事, 銅不正取引で関係幹部を告訴
1997 年 3 月	味の素, 総会屋への利益供与で幹部逮捕
5 月	野村證券元社長ら, 総会屋への利益供与で逮捕

年月	企業不祥事の内容
6月	第一勧業銀行元副頭取ら、総会屋への利益供与で逮捕
9月	山一証券前社長ら、利益供与で逮捕
9月	日興証券、大和証券、利益供与で捜索
10月	北國銀行、頭取ら背任容疑で逮捕
10月	松坂屋、総会屋への利益供与発覚
10月	三菱自動車工業、総会屋への利益供与発覚
11月	三菱電機、総会屋への利益供与発覚
11月	東芝、総会屋への利益供与発覚
11月	日立製作所、総会屋への利益供与発覚
11月	三菱地所、総会屋への利益供与発覚
1998年 3月	山一証券、飛ばし疑惑、自主廃業
11月	三田工業、粉飾決算で社長起訴
12月	NEC など、防衛庁に対する過大請求問題発覚
1999年 9月	JCO 東海事業所にて臨界事故発生
11月	日栄(商工ローン)の恐喝未遂事件
2000年 6月	雪印乳業、集団食中毒事件
7月	三菱自動車工業、クレーム・リコール隠し
9月	三菱電機、「テレビ」発火事故 66 件、欠陥公表せず
10月	三洋電機子会社、太陽光発電パネル不正出荷
2001年 1月	ホテイフーズ、「サザエ缶」の表示偽装
4月	ジャージー高木乳業、スーパーから回収した牛乳を再利用、営業禁止処分
5月	マルハ、水産物輸入で原産地証明書を偽造
11月	欧州委員会、武田やエーザイなどを含むビタミン製造業者に対し 900 億円超の罰金を科す
2002年 1月	茨城県石岡市長、日立製作所営業部長代理ら 7 人を競売入札妨害の疑いで逮捕
1月	雪印食品、国産牛肉偽装事件の発覚
2月	スターゼン、豚肉偽装で農政局の立ち入り検査
3月	全農チキンフーズ、鶏肉偽装で農水省の立ち入り検査
3月	佐世保重工、雇用関係給付金不正受給の発覚
4月	丸紅畜産の鶏肉偽装問題に関し、公取委が排除命令
5月	ダスキン、「ミスタードーナツ」の肉まんに禁止添加物が使用されていたことを発表
6月	日本食品、国産牛肉偽装事件の発覚
7月	三井物産、国後島ディーゼル発電入札に関し逮捕者を出す
7月	日本ハム、買い取り申請の牛肉を無断で引き取り、焼却処分
8月	東京電力、原発自主点検に関し記録に改ざん
9月	西友、外国産食肉を国産とする偽装表示があったことを公表
9月	中部電力、東北電力、原発の破損トラブル隠し
11月	日本テレビ、自作自演のニセ河童騒動
11月	日本信販、総会屋への利益供与が発覚
11月	ヤンマー、業務用エアコンの欠陥を隠して修理していたことを発表
2003年 1月	武富士、サービス残業の疑いで大阪労働局の強制捜査
2月	プリマハム、契約内容と異なる原料を試用したため、損害賠償を求められる

年月	企業不祥事の内容
3月	全農, 業務改善命令で食品表示の総点検, 不正表示 163 件判明
4月	トーラク, 「特定保健用食品指定豆乳」社内細菌検査で不合格の豆乳を混入, 行政指導
5月	大和証券 SMBC の元次長・部長, 証券取引法違反で逮捕
5月	日本生命, 不当表示で公取委より排除命令
5月	日本飛行機, 自衛隊機の整備事業で水増し請求
6月	ハンナンほか 2 社, 牛肉 BSE 対策事業悪用
6月	京都府長岡京市水道局, 飲料用の水質検査データを 11 年間改ざん
6月	名鉄バス, 無免許運転の隠ぺいで, 運行管理者が逮捕
7月	水道メーター 19 社に対し, 不当な取引制限に当たるとして公取委より排除勧告
8月	新日本石油精製と三井化学, 高圧ガス検査で虚偽報告があったことを発表
9月	ヨネックス, 景品表示違反(原産地の不当表示)で公取委より排除命令
9月	日本フードパッカー, 牛肉の不正格付け, 行政指導
10月	日本テレビ, 視聴率の不正操作
10月	ニチレイ, 「輸入冷凍エビ」抗生物質検出, 回収を公表せず
10月	ヨネックス, 不公正な取引方法で公取委より排除勧告
11月	武富士, 盗聴事件の発覚
2004 年	1月 山城養鶏生産組合, 卵の賞味期限の改ざん, 半年前の卵を出荷
	2月 浅田農産, 鳥インフルエンザ発生を公表せず
	4月 大阪府食肉事業共同組合連合会, 牛肉 BSE 対策事業悪用, 不正受給
	5月 全国同和食肉事業共同組合連合会, 牛肉 BSE 対策事業悪用, 不正受給
	6月 全火力発電所の検査記録データ 3659 件を改ざん
	7月 白骨温泉, 入浴剤や沸かした水を「天然温泉」と表示, 各地の温泉でも表示偽装
	7月 セシール, ベルーナ, 「日本各地の特産品を具にしたカレー」, 表示偽装
	7月 大阪港埠頭ターミナル, 「ブロッコリー」「かぼちゃ」の産地偽装
	10月 JA 香川県「手延半生讃岐うどん大地」, 表示偽装
	11月 三井物産, 東京都へ申請する排ガス浄化装置のデータを偽造
2005 年	2月 ドールなど 37 社, 農産物の不適正表示
	2月 セシール, 人気店餃子を無許可販売, 食品分野から撤退
	2月 兼松日産農林, ツーバイフォー工法ビスの耐震強度認定書を偽造
	3月 カルビーポテト, 種イモ未検査で約 1600 トン廃棄命令
	4月 カネボウ, 過去 5 期にわたり粉飾決算発覚
	9月 鋼橋上部工事業者 45 社に, 独禁法の不当取引制限による排除勧告
	11月 姉齒建築設計事務所他, 耐震強度の偽装
	12月 三井住友銀行, 不当取引規定違反による勧告
2006 年	1月 ヤマハ発動機対中ヘリ不正輸出事件
	2月 東横イン, 不正改造で改善勧告
	2月 ライブドア, 証券取引法違反容疑で代表取締役など逮捕
	3月 食用のり販売業者, 優良誤認規定違反による排除命令
	3月 水門工事で談合疑惑, 公取委が立ち入り調査
	5月 汚泥・し尿処理施設工事談合で逮捕
	5月 社会保険庁, 国民年金保険料の不正免除・猶予問題発覚

年月	企業不祥事の内容
5 月	神戸製鋼所, 環境データ改ざん
6 月	大阪ガスグループ会社, 燃料スタンド工事で談合
6 月	岐阜県裏金事件
7 月	パロマ, ガス湯沸かし器で中毒死
9 月	福島県発注工事談合
9 月	和歌山県発注談合
10 月	緑資源機構官製談合
11 月	タウンミーティング「やらせ質問」
11 月	宮崎県官製談合
12 月	日興コーディアルグループ不正会計
12 月	コムスン介護報酬水増し
12 月	名古屋市発注地下鉄談合
12 月	大阪市裏金事件
2007 年 1 月	「あるある大事典」番組捏造
1 月	不二家期限切れ原料使用
3 月	北陸電力志賀原発臨界事故隠蔽
5 月	宮崎県裏金事件
6 月	ミートホープ食肉偽装
8 月	石屋製菓賞味期限改ざん
9 月	製紙会社のばい煙基準超過・排出記録改ざん
9 月	ニチアス国交省対価認定不正合格
10 月	赤福製造日偽装
10 月	船場吉兆菓子類期限改ざん・牛肉産地偽装
11 月	栗本鐵工所鉄製円筒型枠強度偽装
2008 年 1 月	製紙会社古紙配合率偽装
2 月	IHI 不正経理
6 月	マルハ子会社ウナギ産地偽装
6 月	飛騨牛偽装
9 月	三笠フーズ汚染米転売
10 月	ウイルコ障害者団体郵便割引便乗低料金発送
11 月	建材用亜鉛メッキ鋼板価格カルテル

代表的な不祥事である入札談合を例にとれば、平成 12 年度以降、平成 17 年 9 月末現在で官公需など入札談合事件(法的措置)は 118 件にも達している(公正取引委員会事務総局, 2005)。118 件の中には、課徴金額および対象事業者数が未定の案件 15 件が含まれているが、これらを除いた課徴金額は約 120 億円、対象事業者数は 1700 社を超えている。また、2006 年 1 月の独占禁止法の改正により、課徴金減免制度、犯則調査権限を得てさらに公正取引委員会の存在意義が高まるようになった(高 2006)。

このような社会的背景から、建設業大手は 2005 年末に「今度こそ本気」で「談合決別」を宣言して法令順守に乗り出した²。しかし、2006 年 3 月の水門工事の談合疑惑、2006 年 5 月の汚泥・し尿処理施設工事談合による逮捕者の出現、2006 年 9 月の福島県および和歌山県発注工事談合、2006 年 10 月緑資源機構官製談合、2006 年 11 月宮崎県官製談合、2006 年 12 月名古屋市発注地下鉄談合などに見られるように、「談合決別宣言」以降も談合が続発し、業界体質、企業体質は急激に変わらないようである。今後も公共工事の入札談合に代表される談合体質を有する企業に対し、公正取引委員会による積極的な摘発が続くと予想される。このように、今後も不祥事を起こす企業の減少は考えにくいと思われる。

公正取引委員会は、平成 18 年 1 月に東証一部上場会社 1696 社を対象に企業の独占禁止法に関するコンプライアンス体制のアンケートによる実態調査を行なった。その結果(公正取引委員会, 2006, 48 頁)によれば、

- ① マニュアル作成、コンプライアンス委員会の設置等の形式面でのコンプライアンス体制の整備は多くの企業で行なわれている。しかし、それだけでは実質的に企業コンプライアンスの向上が図られているとはいえない。
- ② コンプライアンスの実効性を確保するために重要なことは、一人ひとりの個人に任せることでなく、組織全体として対応することであり、中でも経営トップが本気で取り組むことが最も重要である。
- ③ 実効性確保の観点から、企業文化³の問題も抜きにすることはできない。真にコンプライアンスを推進するためには、単に法令順守を唱えるだけではなく、社内意

² 「『今度こそ本気』の法令順守」『日経コンストラクション』2006.4.14。

³ ここでいう企業文化は、本研究の企業風土と同義とみなせる。

識を醸成する必要がある。経営トップが利益を犠牲にしても、業界の慣行を変えていくという決意を、内外に繰り返し明確に説明していくことがきわめて重要である。

とし、真のコンプライアンスの推進にはトップの本気さ、企業風土の変革の重要性を指摘している。また、公正取引委員会の追跡調査(公正取引委員会, 2009, 44 頁)によれば、「自社において独占禁止法等違反が起る可能性について尋ねたところ、起り得る問題として危機感を持っている企業は 72%であり、平成 18 年調査の 51%から割合が大きく増加している。」と独占禁止法違反に対する企業の危機感はむしろ高まっている。このように多くの業界で不祥事が多発し減少する気配が見られないこと、東証一部上場企業でさえも真の企業倫理の推進にはトップの本気さ、企業風土の変革など、多くの課題があることが認められた。

本研究のテーマである不祥事を起こした企業の再生には、企業風土、企業倫理、企業再生の先行研究を抜きにしては議論ができない。そこで、次節以降において企業風土、企業再生の先行研究をサーベイするとともに、企業倫理確立の必要性、企業倫理の確立の阻害要因を詳しく考察する。

1.3 企業風土と企業再生に関する先行研究

1.3.1 本研究における企業風土の定義

「企業風土」に類する言葉として、「企業文化」、「組織風土」、「組織文化」、「パラダイム」などがあり、これらの用語は、厳密には区別して使用されるべきである。しかし、本論文では引用文献の著者が使用している用語をそのまま文中で使用する場合を除き、これらの用語を必ずしも厳密に区別して使用されていないインタビューを主としたケース・スタディであること、ケース・スタディの多くの企業の報告書などに「企業風土刷新」などと表記されていることなどから、これらの概念を「企業風土」という用語に統一して用いている。なお、岡本・鎌田(2006, 17-18 頁)によれば、「組織風土」とはその組織に所属するものが、組織の性格を「どのように見て、どのように理解しているか」といった、組織メンバー全体の認識であり、「組織文化」という場合には、より広く、組織の客観的・物理的な側面と組織メンバーの主観的・価値的な側面の両面を合わせてさすことが多い、としている。

以上を前提にして、企業風土に関する先行研究を以下に紹介しよう。

ディール=ケネディ(1983)はその著書の中で、「強い文化は、人が平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式なきまりの体系」(21 頁)であると定義し、企業文化と企業業績との関係に重要な関係があることを指摘した。また、ピーターズ=ウォータマン(1986)は、エクセレント・カンパニーの研究から組織文化や価値観といった目に見えない組織のソフトな側面の重要性を指摘した。これ以降、多くの研究者が組織文化の研究を行なっている。

コッター=ヘスケット(1994)は、「企業文化」と「企業業績」の関連性について 207 社の実証研究を行い、企業文化と企業の長期的業績との間には正の相関関係が存在していること、および、業績の低い企業よりもすぐれた業績をあげている企業において、変革を促す文化が色濃く存在していることを明らかにした。

シャイン(1989)は、組織文化を「ある特定のグループが外部への適用や内部統合の諸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。」(12 頁)と定義し、組織文化という概念で、組織の諸現象を説明できると指摘した。組織文化はリーダーによって創造され、リーダーシップの最も決定的な機能の一つが組織文化の創造、マネジメント、そして破壊が必要になったときはその破壊だとする。リーダーシップと組織文化は同じコインの表裏の関係にあり、リーダーが行う本当に重要なことは唯一、組織文化を創造しマネージすることであると説明している。

加護野(1988a)は、組織文化とは、「組織構成員によって内面化され共有化された価値観、規範、信念のセットである。」(26 頁)と定義しつつ、「組織それ自体、組織と環境、組織とその構成員の関係などについての基本的メタファーの集合体であり、これらについてのイメージを与えるものである。」(129 頁)として、パラダイムを提唱した。また、「組織文化を観念主義の立場から定義したときには、組織文化の概念と、日常の理論ならびにパラダイムの概念とはきわめて近似したものといえるかもしれない。」(114 頁)と述べ、組織文化とパラダイムの類似性を説明している。

梅澤(1990)は、企業文化を「それぞれの企業に固有な価値体系、その価値が体現された存在と活動の様式」(43 頁)と定義し、企業文化は「(1) 社員の思考・行動様式を性格づけ、社内に共通の思考・行為様式を形成する。(2) 企業のアクション・パターンを性格づけ、企業の体質を形成する。」(梅澤, 1991, 36 頁)ものであると説明した。また、

「職場における日々のマネジメント活動，上司の仕事ぶり，メンバー同士のコミュニケーション，そして会社の雰囲気というものが，トップの意向とつきつ離れつ，知らぬ間に企業文化をつくりあげていくという点である。管理者が OJT をつうじて部下に，先輩が会話をつうじて後輩に，いつのまにか文化を伝達している。また，経営施策や個々の企業制度をつうじて，社員たちは，期待される思考・行動様式が何であるかを体で会得していく。その意味で，あらゆる経営活動が企業文化をつくっていく。」(梅澤，1990，243 頁)と，企業文化が形成・継承する過程を説明している。

このように，企業文化，組織文化の関して多くの研究がおこなわれ，また，これらの用語も様々に定義されている。本研究では，企業文化や組織文化の概念を，企業風土という用語で統一して用いているが，基本的には企業文化や組織文化を含めた概念としている。そこで，本研究では，加護野，梅澤の企業文化の定義を参考にして，企業風土を「それぞれの企業がもつ固有の共有化された価値観であり，社員の思考・行動様式がその価値観に大きく影響されるもの」と定義する。

1.3.2 企業風土の変革

企業風土の変革は，多くの企業がこれに取り組むにもかかわらず，成功する企業が少ないことからその困難性が理解できる。加護野(1988b)は，「すでに出来上がったパラダイムをもっている企業を変えるより，あらたにゼロから企業を創るほうが簡単だといえるかもしれない。すでに確立されたパラダイムを自ら創造的に破壊することは，きわめて難しいのである。」(128 頁)と述べ，パラダイムを転換(組織文化の変革)するということは，慣性力・変化をはばむ人の意識・共約不可能性・データより嗜好を重視する組織の力に阻まれ，非常に困難な作業になると説明している。また，金井(2004)は，「組織変革は，最終的には，その組織にいる大半の個人の発想と行動パターンが変わらないと実現しない。」(70 頁)と述べ，やはり組織変革の困難性を指摘している。

このように企業風土の変革には，多大な困難があるが，その変革に必要な条件も多く研究されている。金井(2004)は，変革に向けたドライビングフォース(駆動力)として，「そのいちばん濃いテンションが『このままだったら会社は滅びる』という危機感になる。危機感が変革の大きな動機づけになることは真理だが，危機感は馬鹿力を出す出発点としてはいいが，持続するエネルギーにならない。」(74 頁)，および「危機感は確かに必要だ。しかし，いったん飛び上がったあとに必要なものの一つは，ゴールに向かい飛び

続ける気にさせてくれるエネルギーだ。そのようなエネルギーの源泉になるのがビジョンだ。」(143 頁)として、危機感に変革に向けたドライビング・フォースとして重要だが、継続するためにはビジョンの必要性を指摘する。また、「組織変革には、『この会社が好きだ。好きだからもっと良い会社にしたい』という従業員が会社を大切に思う気持ちと、『従業員はもっとよい会社になることを望んでいる。その希望が実現されればもっとよい会社になるし、従業員も働きやすくなる』と会社が従業員を大切に思う気持ちが交流し、双方向的に働かないと成功しない。」(94-95 頁)と全社員の一体感の必要性を指摘し、さらに「つまづかないために不可欠なのが、リーダーシップを発揮するひとの、ビジョン(やアジェンダ)づくりとネットワークづくりということになる。」(154 頁)と述べ、リーダーシップの重要性もあわせて指摘している。

加護野(1988a)も、「パラダイム転換の不安定なプロセスを乗り切るエネルギーは、理念、憤り、信条といったものによって供給される。それが、非適応的な意思決定を可能にしていたのである。」(185 頁)と変革に向けたドライビング・フォースとして危機感を指摘し、企業パラダイムの革新のプロセスは、①トップによる矛盾の創造ないし増幅、②一部のミドルによる、新たな見本例としてのパラダイムの創造、③パラダイムの伝播と定着という 3 段階のプロセス・モデルとして定式化できる(209 頁)と説明し、トップとミドルの個々の役割とその協働の重要性(加護野, 1988b, 222 頁)も合わせて指摘している。

梅澤(1990)も、「企業文化が価値と規範を基盤に形成されている以上、企業文化の活性化にとって、トップ・マネジメントが果たす役割は決定的である。経営理念は、経営者の信条や信念を抜きにしては存在しえないからである。トップは、企業文化の活性化にむけて、率先垂範のリーダーシップを発揮することが期待される。」(242 頁)と、企業文化の変革(活性化)に対するトップのリーダーシップの重要性を指摘する。また、「(組織が非活性化している企業)のばあいは、組織文化を根本から変革しなければならない。耕作などという、生やさしいものでは済まされない。いったん既成の組織文化を破壊するなり、病根を切りおとすなりしなければならない。たとえば、中心的な制度を改訂する。慣習をすて伝統との縁をきる。なによりも、トップ・リーダーをかえ、指導理念のさしかえをしなければならないだろう。」(梅澤, 1991, 100-101 頁)と、組織文化の変革における強い意志と行動を求めている。そして、「トップ・リーダーをかえ、指導理念のさしかえをしなければならない」とは、後述する加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルそのものである。

以上のことから、企業風土の変革には、変革へのドライビング・フォース(金井, 2004), トップのリーダーシップ(金井, 2004, 梅澤, 1990), 全社員の一体感(金井, 2004), トップとミドルとの協働(加護野, 1988a), 変革への強い意志(梅澤, 1990)などのキーワードが浮かび上がる。

1.3.3 企業再生

三枝(2001)は、『V字回復の経営』において、実際に行なわれた企業再生事例を紹介している。これによれば、「会社を元気にするためには、(中略)。しかし何よりも大切なことは、危機感をバネに『心』と『行動』を束ね、皆で一つの方向に走ることだ。ところが問題は、その危機感だ。いくら経営が苦しくなったからといって、その会社の社員が強い危機感を持っているとは限らない。むしろダメな企業ほど社内の危機意識は低く、たるんでいることが多い。」(10 頁)と、企業再生における危機感の共有の重要性を指摘している。また、「いかなる変革もすべての出発点は『強烈な反省論』と『変革シナリオ』」(282 頁)であり、「改革には、改革の思想、具体的実行シナリオ、強力なリーダーがそろふ必要がある。」(338 頁)と主張している。企業再生の経験豊富な著者のこの指摘は、企業再生の核心をついていると思われる。

また、ガースナー(2002)は、『巨像も踊る』で IBM における著者の経験を紹介している。その中で、企業再生に当たって経営陣ができることは、「企業文化が変わる条件を作ることだけだ。動機付けを与えることなら誰でもできる。」(249 頁), 「先頭に立って、自分のしていることを率直に話すしかない。」(250 頁), 「原則の表明」(266 頁), 「経営幹部を目覚めさせる。」(271 頁)など、企業再生における企業文化の変革の重要性、経営トップとしての役割を述べている。そして、「企業文化に必要な行動様式の変化の概説」(274 頁), 「企業文化の変革はひとりひとりの指導(リーダーシップ)で実行される。」(282 頁)として、企業文化の変革プロセスについても述べている。

以上のように三枝(2001)とガースナー(2002)の主張を示したが、いずれも実体験に基づく主張であるので、説得力があり、示唆に富んでいる。これらから、本研究で対象とする不祥事を引き起こした企業の再生には、不祥事に対する真摯な反省(三枝, 2001), 改革の思想(三枝, 2001), 強力なリーダーシップ(三枝, 2001, ガースナー, 2002), 企業文化の変革(ガースナー, 2002)が重要であることが推測される。

1.4 不祥事と企業倫理に関する先行研究

1.4.1 企業倫理確立の必要性

1.2 節で、コンプライアンスの確立、不祥事の防止には企業倫理の確立が必要であることを述べた。本項では、企業倫理確立の必要性に関する先行研究を紹介しよう。

スチュアート(2001)は、『企業倫理(Business Ethics)』のなかで、哲学的な倫理の基礎的な考え方と、善い企業行動の実例を合わせ示して企業倫理を論じている。この中の第 1 章で企業になぜ倫理が必要なのかについて論じている。これによれば、ホッブズの分析⁴を例に取り、「その分析が意義のあるものであるのは、社会的協調が人間社会にとって不可欠なものであることを論じているからである。企業は、個人に劣らずに強調的行動の基準を必要とする。社会における多数派が、真実を話す、盗まない、約束を守る、他者を傷つけないなどの道徳的基準を受容しないならば、いかなる組織もその機能を十分果たすことが困難であり、まったく果たせないともいえるだろう。企業は、正直で忠実な従業員を必要とする。他にどのような方法で、企業は特許に関する情報やお金、重要な計画に関する資料に近づくことなどを従業員に任せることができるのだろうか。このような段階での倫理は、一緒にやって行くためのルールという意味あい程度であるが、不可避のものであることが理解できよう。倫理なしには、企業も個人も機能することができず、ホッブズの自然状態⁵の中で闘争することになる。」と論じている(同、16-17 頁)。このスチュアートの指摘のように、企業に倫理が必要である理由は、企業と従業員との信頼関係を築く上で最低限必要とされる条件の一つであるからである。企業と従業員とを結びつける基礎・土台に相当する。これが無ければ、企業と従業員との信頼関係が崩れ去り、もはや企業活動が存続できなくなるであろう。

では、企業倫理はどのように形成されるのであろうか。倫理は教えることができないという主張もある。スチュアート(2001)は、倫理的習慣の形成についても、アリストテレスの「徳理論」を用いて言及している。「倫理の方法として徳理論が示唆しているものは、道

⁴ ホッブズは、自己利益の限界を検証し、制限されることのない自己利益は誰の利益にもならないことを示している。(永井道雄責任編集・『世界の名著 28 ホッブズ』中央公論社、1979 年。)

⁵ 自然は人間を心身の諸能力において平等につくった。自分たちを畏怖させるような共通の権力がないあいだは、人間は戦争と呼ばれる状態、各人の各人に対する戦争状態にある。このような状態においては、勤労の占める場所はなく、絶えざる恐怖と、暴力による死の危険がある。このような各人の各人に対する戦争からは、何事も不正ではないということが当然帰結される。正邪とか正義不正義の観念はそこには存在しない。共通の権力が存在しないところには法はなく、法が存在しないところに不正はない。(永井道雄責任編集・『世界の名著 28 ホッブズ』中央公論社、1979 年。)

徳的発達の重要性という点である。アリストテレスによれば、伸ばすべき高い価値を知るには、現実の英雄の生き方を学ぶのがベストである。(中略)アリストテレスによればすべての徳はこのようにして伝達されるのだという。(中略)ビジネスについても同様である。その会社の道徳的価値観は創業者の実話を通じてまた、財務上の大失敗にみまわれ、利益のために理念を犠牲にしようかという誘惑に陥った時にも会社の理想に忠実だった先達の話などを通じて継承されていく。」(同、48 頁)。このように企業倫理は、実例を通して継承されるのである。

しかし、近年では、企業倫理の欠如に起因する不祥事が多発していることは 1.2 節に示したとおりである。一方で、見本例になるべき企業倫理の継承に有効な実例が、不祥事例の多発と比較して少ないのではないか。ここに現代社会が抱える企業倫理向上への課題の一端が示されていると思える。

「徳理論」によるビジネスの徳とは、どのようなものなのか。スチュアート(2001)は、「企業の指導者が全社的品質管理の必要を説くのも、メーカーが『品質が第一の仕事』といったモットーを掲げたり、企業が優秀賞をもってトレードマークとするのもすべて、アリストテレス流に言えばアレテー(卓越性)の概念に含まれることになる。」(52 頁)と述べている。また、「英語の徳(Virtue)はギリシャ語のアレテーの不完全な翻訳である。アリストテレスによればアレテーはすべての活動について言及しうるとしているのである。例えば人間関係における卓越性のみならず、ビジネスの関係における卓越性も求めうるものであり、その意味ではこの両方が徳に実例ともいえる。」(52 頁)とも述べている。このように、企業は徳のある行為に卓越性が認められ、これらを積み重ねることで企業倫理の醸成に結びつく。

しかし、逆のケースではどうなるか。「もし、社会の大衆文化が経済界の指導者を貧欲な悪党として描き出し、企業行動を公益に反するものとして提示するなら、ここから発信されたメッセージを受けて、若者はビジネスとは反倫理的な行為であり常識的な倫理基準を捨てなければビジネスの世界では成功できないと考えるようになってしまう。企業の内部でも同様のことが起こるであろう。もし社内文化が弱肉強食的な行為や、合法的ではあるが必ずしも倫理的とはいえない行為の話しでもちきりというような状況であるなら、従業員へのメッセージは明らかである。会社の方針のためならば、何でもせよ、手抜きもかまわない、ということになるであろう。」(スチュアート 2001, 56-57 頁)の主張のように、企業における徳の欠落は、企業倫理醸成の大きな阻害要因になる。

1.4.2 企業倫理確立の困難性

不祥事の防止には、企業倫理の確立が必要なことはいうまでもない。しかし、企業倫理の確立は容易でないことは、1.2 節に示した不祥事例に見られるように、不祥事が一向に減らないことで明らかであろう。

不祥事を起こすのは、その企業に属する従業員である。従業員は、所属する企業、組織などの価値観、すなわち企業風土に強く影響される。したがって、不祥事を引き起こす従業員にとって最も重要な要因は、不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土の存在であろう。それゆえ、その企業の再生にはこのような企業風土を意図的に変えること、すなわち企業風土の変革が不可欠であると考えられる。しかし、企業風土の変革は、多くの企業がこれに取り組むにもかかわらず、成功する企業が少ないことからその困難性が理解できる。

企業倫理の確立には、トップの倫理観と強いリーダーシップが何にもまして不可欠である。トップが崇高な倫理観をもち、これを企業に浸透させるという強い意志をもって自ら率先垂範することで、ようやく企業倫理の確立の緒に就くのである。

多くの経営者が企業倫理確立の必要性に言及している。例えば、武田薬品工業株式会社前代表取締役会長の武田國男は、「企業倫理の実践は経営戦略の中心に据えられるべきものだと思います。」⁶、「企業経営者のコンプライアンスの責任は拡大していきます。トップが率先して企業倫理を社内に徹底させることのみが、コンプライアンス経営につながるということを肝に銘じて、企業経営に取り組んでいくということだと思います。」⁷と、企業倫理確立の必要性和経営者の責任を強く訴えている。

では、トップに倫理観とリーダーシップがあれば企業倫理が確立されるのか。そこには企業風土という大きな障害が立ちはだかっているのである。田中(2003)は、「企業不祥事の多くは、部門管理者または現場管理者のもとで組織的に行われている。」(125頁)、そして、「経営者が企業存続の基礎は、多くの利害関係者との間の信頼関係にあることを意識することが重要である。そしてかかる認識をより具体的にした企業倫理または企業憲章を確立し、管理者だけでなく一般従業員にも周知徹底させることが必要である。企業倫理が確立していれば、全ての社員は仕事上の自己行動基準が明確にな

⁶ 「座談会 企業倫理の確立と企業行動の新たな展開」『経済 trend』2003年10月、6-15頁。

⁷ 「座談会 企業倫理の確立は経営トップの責務」『経済 trend』2005年10月、10-19頁。

り、誤謬は不正を未然に防ぐことができるであろう」(125 頁)と企業倫理確立の重要性和必要性を指摘している。

ところが、現実には企業倫理の企業内への浸透を考えると、「企業憲章を確立」するだけではダメで「管理者だけでなく一般従業員にも周知徹底させること」そのものが極めて困難なのである。1.2 節で紹介したように、公正取引委員会(2006, 48 頁)もこの重要性を指摘している。また、山田他(2005)も、「『企業倫理の確立』を目指す動きとして企業倫理規範の策定や倫理教育プログラムなどをはじめとする倫理システムの導入・整備を中心に展開してもその精神を十分に浸透させることが出来なければ、『仏作って魂を入れず』ということになりかねない。より実効性のある企業倫理システムを構築するには、組織メンバーの倫理行動を促進・支援するような組織風土⁸の変革を伴うことが不可欠である」(121 頁)と倫理システムの浸透の困難性を指摘している。さらに、田中(2004)も、「『倫理要綱』を策定しても、実践されなければ、その努力は水泡に帰してしまう」(172 頁)と述べ、山田と同様、企業倫理の周知徹底とその実践に対する危惧を指摘している。

企業倫理の確立とは、単に憲章や倫理システムの作成構築だけでは不十分であり、これらの周知徹底と実践とが求められるのである。これらが達成されて始めて企業倫理が確立されたことになるのである。公正取引委員会の実態調査(2009)においても、東証一部上場企業の 30%が自社のコンプライアンスのシステムが実質的に不十分、36%が形式的にも不十分と回答している(25 頁)。また、山田他(1998, 2000, 2003)は、日本企業における企業倫理制度化に関し定期実態調査を実施している。その結果によれば、「企業倫理制度化自体の進展は認められるが、制度の組織内における機能面での不満足度が確実に増大しているといえる。また、社会の企業倫理に対する要求水準が年々高くなっている中で、制度化が思うように進まないことに対する不満足度が増大している」(山田他, 2003, 48-49 頁)という結果を報告している。

これらのように、企業倫理の確立は、トップの倫理観とリーダーシップの必要性もさることながら、企業倫理制度化よりもむしろその組織内での浸透と実践に強い困難性が認められ、この点が企業倫理の確立における重要な課題であるといえよう。

では、企業倫理確立に対する阻害要因を詳しく眺めてみよう。

⁸ ここでいう組織風土は、本研究における企業風土と同義とみなせる。

1.4.3 企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土

企業において、従業員が意思決定する際に拠り所となる要因は、先輩や所属組織の思考や行動様式であろう。すなわち、この要因は、「組織構成員によって内面化され共有化された価値観、規範、信念のセット」(加護野, 1988a, 26 頁)であり、これは企業風土に他ならない。したがって、従業員が倫理的な意思決定が行ないえないということは、所属する企業の風土が非倫理的な行為へと向かわせていると思われる。

企業倫理確立の阻害要因として企業風土を指摘する研究は多い。例えば、中野(1995)は、日本企業における管理者の倫理観に関するアンケート調査の結果報告において、日本の企業管理者の倫理的意思決定には、「会社の方針・社風」が最も重要な影響を及ぼしていると指摘している。一方、米国のそれは「自分の良心」である。この結果から、日本企業における企業倫理確立には企業風土が重要な役割を及ぼしていることが示唆される。万仲(2004)も、「大企業においては分業の高度化とそれに伴う企業階層における決定の高度分散化によってしばしば組織化された無責任がはびこる。個々の組織構成員は自己の部署の業務にのみ忠実であることによって、自己の倫理的責任を免れていると感じる。」(117 頁)と述べ、個人の倫理的責任遂行に対する組織構造の影響を指摘している。また、反倫理的行為⁹が生じる要因として、「企業の戦略的な目標の1つとして短期的な利潤目的の達成も要請されることとなる。企業倫理と利潤原理との対立はまさにこの戦略的決定の段階において発生する。その対立は短期的利潤追求が企業倫理よりも優先されるという形で解決されざるをえない場合があるのであり、そこに反倫理的行為が十分に抑制あるいは阻止されえない、したがって企業倫理がしばしば損なわれる理由がある。」(205 頁)と述べ、短期的な利潤追求が企業倫理を損なうことを説明している。そして、①組織構造の障害、②組織文化¹⁰の障害、③経営者の道德観の3つが反倫理的行為を生じさせる要因として指摘している。このうち③は著者も指摘するトップの倫理観の同義であり、これ以外に組織構造と組織文化が企業倫理確立に対する阻害要因であると万仲は指摘する。

しかし、組織構造は、容易に見直せるが、組織文化は容易には変えられない。万仲(2004)は、「組織構造が人工的に形成され、経営者によって比較的容易かつ迅速に

⁹万仲は、著者が「非倫理的」と表現している用語と同様の意味で「反倫理的」と表現している。万仲の著書からの引用には、原文をそのまま表記している。

¹⁰ 万中のいう組織文化は、本研究における企業風土と同義とみなせる。

変更されうるのに対し、組織文化は組織構成員の間で自然発生的に形成されるものであり、しかも個々の組織構成員の倫理観や対話志向性の如何といった人間的要素に依存している。そのために、ひとたび形成された組織文化は彼らの行動を内面的に、しかも極めて強固に規制するという特徴を有している。ここでも、組織文化の変更は迅速には行なわれえなく、むしろ硬直的であると考えなければならない。かくして、組織文化に起因する倫理的敏感化の阻害を克服するためには、対話志向的な人間的特質の改善とこのための条件の整備が特に重要な意味をもつものとして要請されるわけである。」(204 頁)と述べ、倫理的敏感化に対する阻害要因として組織文化の影響を特に指摘している。これら以外にも、田口(2004)、中野(2002, 2004)、小林(1999)なども企業倫理確立の阻害要因として、企業風土を指摘している。

また、不祥事を起こす個人の倫理観についての研究も重要である。個人の意思決定が企業風土に影響を強く受けることはやむをえないが、最終的には個人の倫理観が勝れば不祥事は起らないという議論もありうる。そこで、個人の倫理を「倫理意識」と「倫理行動」に分けて調査した山田他(2005)によれば、「組織風土¹¹特性は、組織メンバーの『倫理意識』にほとんど影響を及ぼさないが、彼らの『倫理行動』にはかなり重要な影響を及ぼす。そして、メンバーの『(倫理)意識と行動の乖離』現象をもたらすのは、主に組織風土要因である。」(117 頁)との重要な指摘を行なっている。また、田口(2004)も、「『企業倫理』の実践の重要性は理解しているものの、実際の行動にはなかなか反映されていないのではないか」(171 頁)と指摘している。

個人の意識として倫理的におかしいと思う「倫理意識」は、個人の倫理観に強く依存する。そして個人の倫理観は、企業倫理規範の策定や倫理教育プログラムなどをはじめとする倫理システムの導入により高めることは可能なのである。しかし、高い倫理観を持つ個人であっても、実際に行為として行なう「倫理行動」は、個人の「倫理意識」と必ずしも一致するとはいえないのである。

この「倫理意識」と「倫理行動」とのギャップこそが不祥事を起こす要因であり、企業風土がこのギャップに大きく影響しているのである。1.5.1 項に詳述するように、人は企業内において、容易に同調や服従が行なわれるのである。

では、企業倫理確立を阻害する企業風土とはどのようなものであるのか。また、望ま

¹¹ 山田他がいう組織風土は、本研究における企業風土と同義とみなせる。

しい企業風土とは、企業風土の変革で目指すべき風土とは、どのような風土であろうか。後述するように、不祥事を起こした企業の風土が、内向き、閉鎖的、縦割り、などと指摘されているが、これらの逆の意味の、外向き、開放的、横断的な風土が望ましいと考えるのが妥当なのか。

この疑問に答えるために、企業風土と組織的違反との関係についての研究をもとに考察しよう。

1.5 企業風土と組織的違反に関する先行研究

1.5.1 同調と服従

企業風土と組織的違反の考察する際の予備知識として、社会心理学における同調と服従の実験結果を紹介しよう。

(1) Asch による同調の研究

同調とは、モデルの行動が顕在する状況で同じ行動をすることである。Asch(1951)は、同調に関する有名な研究を行なっている。その概要は次のようである。

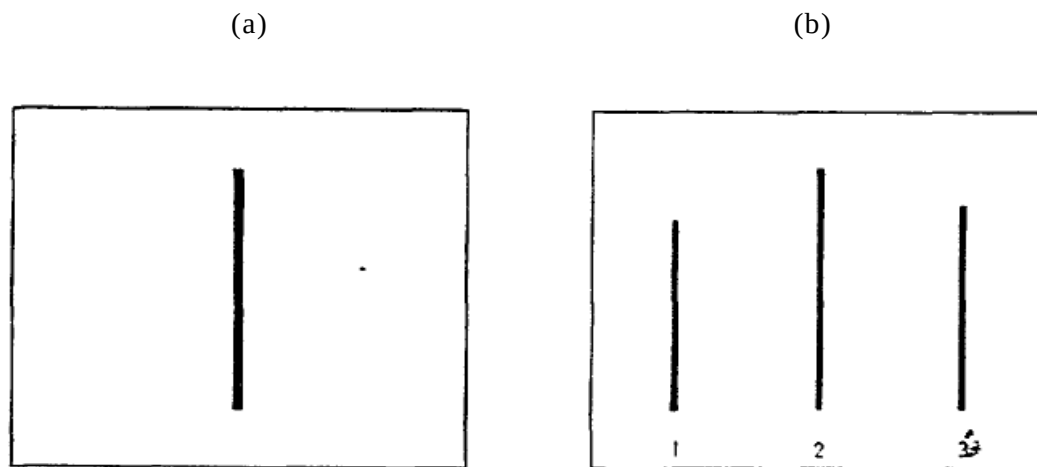


図 1-1 Asch が用いた 2 枚のカード(Asch, 1951, 3 頁より転載)

図 1-1 は、Asch(1951)が用いた 2 枚のカードであり、(a)の線分と同じ長さの線分を(b)のカードにおける番号(2が正解)を指摘する実験である。一人だけで行なう場合には誤答率は 5%だが、間違った答を言うサクラがいる集団では、誤答率は 35%に上昇する。このように被験者は、周りのサクラの行動の影響を強く受ける。また、サクラは 3 人以上いれば十分である。しかし、被験者が 2 名いれば、サクラの影響を受けない。同意者の

心理的存在が重要であることを示している。

同調は心理的に孤立無援であることが大きな背景になっている。物理的に孤立無援であっても、心理的に味方が存在していれば、孤立無援の状態に耐えることができる。

(2) Milgram による服従の研究¹²

対人関係や職権などのもことで発生する強制力を、社会心理学では「社会的圧力」という。社会的圧力のもとで、不本意な行動をさせられるのが服従である。

Milgram(1963)は、服従に関する次の有名な研究を行なった。

被験者の公募を行い、くじで一人が生徒役、もう一人が教師役になる。実は、応募者は常に教師役になるようにしており、サクラの生徒役と公募の教師役が、生徒が間違えば電気ショックを与えるというシナリオを与えられる。電圧のスイッチは15ボルト間隔で30個あり、「微弱なショック」、「軽微なショック」などの表示があり、375-420ボルトには「危険—激烈なショック」、435ボルト以上には「×××」という表示がついている。そして、生徒が間違えるたびにショックのレベルを上げることが求められる。生徒は実際に電気ショックを受けるのではなく、演技をする。ショックがあがるにつれてだんだん激しく悲鳴を上げるシナリオになっている。そして、何ボルトのところで、教師役の被験者が監督役の指示に逆らって電気ショックのスイッチを押すことを拒否するかがこの実験の焦点である。

教師役がスイッチを押すのをためらったり、いやがったりすると、監督役は次の4つの返答をこの順序ですることになっている。

「実験を続けてください」

「あなたが続けることが実験には必要です」

「あなたが続けることがどうしても必要なのです」

「続ける意外に選択はないのです」

この4つのセリフを全部使っても教師役がスイッチを押すことを拒んだ時点が、被験者の最終拒否の時点とみなされ、実験は終了となる。

もし被験者が300ボルトのスイッチを押すと、サクラの生徒役は部屋の壁を激しくたたくことになっている。そして、監督役が次の問題を与えても、生徒役は回答せず、壁をた

¹² この記述は、岡本(2001, 78～84頁)を参考にした。

たき続ける。実験室には一挙に緊張が漂う。そのなかで、監督役は教師役に、「回答がないのは誤答と同じです」と告げ、事務的な口調で続行を指示する。教師役がそれでスイッチを押すと、やがて生徒役は壁をたたかなくなり、完全な無反応になる。そして、教師役の被験者がスイッチを押し続けた場合は、被験者が 450 ボルトのスイッチを押した時点で、実験は終了とする。

実験結果は、40 人中 26 人(65%)が最後まで服従を続けており、285 ボルト以下で拒否をした人は一人もいなかった。さまざまな条件を変えても変わらなかった。くじをひく前の雑談の中で、生徒役になる人が「ちょっと心臓が悪くてね」と言っておくような健康上、同情すべき条件を入れても、服従は減らなかった。この実験では、「教師役」を途中で降りるといって、被験者が服従を拒否したとしても、その被験者には罰は与えられない。失うものが何もないのである。

会社では、命令系統もはっきり定義されており、服従拒否には、罰が想定される場合がある。罰が予想されなくても、人間関係や昇進などに長期的な影響を覚悟しなければならない場合もある。このように考えると、通常、我々が服従を強いられる場面では、もっと強く服従が生じる可能性が高い。

このように、企業内では、容易に同調や服従が行なわれるのである。以下、これらの結果を理解したうえで、組織的違反と企業風土に関する先行研究を述べる。

1.5.2 日本企業における不祥事の特徴

郷原¹³によれば、違法行為は「ムシ型」と「カビ型」に分類できる。「ムシ型」違法行為は、米国に良く見られ、ハエや蚊のような害虫と同じように、小さくても、その意思で動いている。個人の意思で、個人の利益のために行うのが、ムシ型違法行為である。米国は自由競争、自己責任の国であり、あえて違法行為を行うとすれば、何らかの個人的利益のために、個人的動機で行う。個人の意思で、個人の利益のためにやっているのだから、その個人に厳しいペナルティを科して思い知らせるのが効果的で、害虫に対しては殺虫剤をまくというのと同じことである。

それに対して、日本での違法行為には「カビ型」という特徴があり、個人の利益のためにやっているのではなくて、組織の利益のためにやっている。組織の中の一定のポス

¹³ 郷原信郎:「郷原信郎の会社をダメにする“法令遵守”」日経ビジネス ONLINE, 2009 年 9 月 21 日 (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20080721/165837/?P=1>)

トに就くと、好むと好まざるとにかかわらず、そういう違法行為に手を染めざるを得ない。違法行為は継続的・恒常的に行われる場合が多く、一定の分野全体、業界全体に、ベタッとまとわりつくように生えていることも珍しくない。なぜそうなるかというと、背景に何らかの構造的な要因があると主張する。そして、カビ型の違法行為の典型として談合問題を指摘している。

岡本・鎌田(2006)は、違反を個人的違反と組織的違反に区別し、次項に紹介する属人風土では組織的違反を容認しやすいとしている。組織的違反は、郷原のいう「カビ型」の違法行為と類似の概念である。そして、日本企業の多くの不祥事の多くが組織的違反である。

そこで本研究では、企業風土が強く影響する組織的違反を起こした日本企業を研究対象に限定する。

1.5.3 企業風土と組織的違反

個人の「倫理意識」と「倫理行動」とのギャップこそが不祥事を起こす要因であり、企業風土がこのギャップに大きく影響していることは 1.4.3 項で指摘した。では、このギャップを生み出す企業風土とはどのような特徴をもつのであろうか。以下に示す先行研究の結果から、社員個々の「倫理意識」に基づく意思決定が通らない風土、すなわち組織の価値観が優先され自分の考えを通すことができない風土である。つまり、自由に意見を言えない閉鎖的な企業風土といえることができるであろう。ここでは、企業風土と組織的違反の関係を研究した 2 つの重要な研究を紹介する。

不祥事を起こした企業の再生マネジメントを研究する上で不祥事の「原因」を把握することは欠かせない。企業風土が組織的違反の大きな原因のひとつであることをここで主張する。

(1) 岡本・鎌田(2006)の研究

岡本・鎌田(2006)は、組織風土の属人思考(以下、属人風土)として、「問題を把握し解決するにあたって、『事柄』についての認知処理の比重が軽く、『人』についての認知処理の比重が重い風土のことである。」(10 頁)と定義し、属人風土が組織的違反に及ぼす影響を系統的に研究した。すなわち、属人風土の測定尺度を用いて、その回答をもとに主因子分析、さらに共分散構造分析を行ない、属人風土と組織的違反の容認との関係を計量的に分析した。

その結果、属人風土では、組織的違反が容認されやすいことを明らかにした。

岡本・鎌田(2006)は、属人風土尺度項目として次の5項目を指摘している(92頁)。

- ① 相手の対面を重んじて、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
- ② 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
- ③ 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
- ④ 仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある
- ⑤ 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

また、研究結果によると、違反防止の手だてとして次の3つを指摘している(99頁)。

- ① 個人的違反の容認(組織内で個人の利益を追求する雰囲気)を避けるためには、指示・命令系統の整備が有効であろう。そのためには、マニュアルや規則の明示化、無理なく守れるルールづくり、権限関係を明確化するシステムづくりなどの介入が考えられる。
- ② 組織的違反の容認を避けるためには、属人的な評価を避ける人事評価制度の整備、職位や職務と従業員の人格とを切り離した人間関係を形成するためのシステムの導入が有効であろう。
- ③ 規定の明確化は組織的違反の予防にはつながらない。組織的違反を容認しにくい組織への改善には、組織の属人度を下げる必要があり、おそらくそれ以外に有効な方法はない。

このように、組織的な違反防止のためには組織の属人度を下げる方策しかなく、企業風土の変革が必要なのである。さらに、組織違反は、違反への抵抗感などの個人的態度から抑制を望むことは難しい。組織自体のダイナミクスによって個人的な抵抗感は相殺されてしまうものと推察している。

このことから、不祥事を起こした企業の再生には不祥事の原因となった属人風土を含む企業風土の変革が真に重要であるといえるだろう。

(2) 星野ら(2008)の研究

星野ら(2008)は、岡本(2003)および岡本・鎌田(2006)の研究は、わが国の不祥事を計量的に分析している点で注目に値するとしながらも、

- ① 「属人風土」原因説では、なぜそれが醸成されるようになったのかが不明である。(中略)。「属人風土」の形成要因に関する分析がなされていない。「(違反の)風土」を「(属人)風土」で説明するという彼らのモデルは、実際の経営に活用することが困難である。
- ② 彼らは組織における違反行為発生の風土を「属人風土」のみによって説明するモデルを構築し、一定の説明力があることを示している。しかし「属人風土」と「不祥事」や「組織的違反」の発生と関連が高いとしても、2つの現象は実は共通の原因によって生じたものであり、これらの関連は「疑相関」でしかない可能性が十分にある。

と批判し(158-159 頁)、意図的な「不正・違反放置の風土」の醸成メカニズムを探ることができれば、具体的にどのような経営行為によって「不祥事」の予防が可能かを解明できるとしている(160 頁)。

また、

「職場での不正・違反放置の風土」は「不正に関する組織風土」と「経営によって操作可能な組織要因」から影響を受け、また「不正に関する組織風土」自体も「経営によって操作可能な組織要因」から影響を受けると考えて良いであろう。「(不正違反放置の)風土」を「(属人などの)風土」だけで説明するのは無意味であり、経営によって操作可能な組織要因を用いて説明することが重要である(160 頁)。

として、図 1-2 に示す変数間の関係の枠組みを用いて研究を行なった。

図 1-2 におけるリーダーシップ、コンプライアンスシステムの整備などの経営によって操作可能な組織要因とは、本研究における再生マネジメントに相当している(第 2 章参照)。

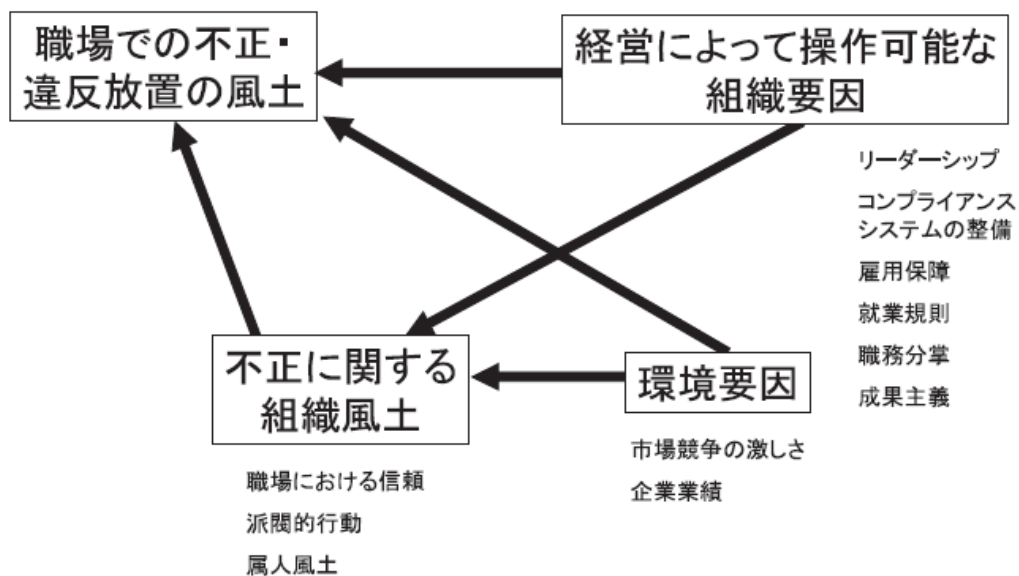


図 1-2 変数間の関係(星野ら, 2008, 161 頁から転載)

この研究では、ウェブ・アンケート・システムを使って正規雇用者からの 1809 人の回答を解析対象としている。質問項目は、「職場での不正・違反放置の風土」、「職場における信頼」、「派閥的行動」、「属人尺度」、「(経営トップによる)道徳的リーダーシップ」、「職場レベルでの(上司による)リーダーシップ」、「コンプライアンスシステムの整備」、「その他の単項目指標(雇用保険、就業規則、職務分掌、成果主義、市場競争の激しさ、企業業績)」であり、属人尺度は岡本らの 5 つの属人風土尺度項目としている。また、経営によって操作可能な変数として、「(経営トップによる)道徳的リーダーシップ」、「職場レベルでの(上司による)リーダーシップ」、「コンプライアンスシステムの整備」、「雇用保障」、「就業規則」、「職務分掌」、「成果主義」を取り上げている。

それぞれの項目に対して、5 件法による質問項目を用意し回答を得ている。そして、従属尺度である「職場での不正・違反放置の風土」の説明力が高く、図 1-2 に示された変数間の関係が保存されるようなパス解析モデルを構築した。

解析結果は、図 1-3 に示すとおりであり、「職場での不正・違反放置の風土」の説明変数として最も影響力があるのは「派閥的行動」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」であり、それぞれ「派閥的行動」が強い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が高まり、一方経営陣による「道徳的リーダーシップ」が発揮され、「職場における信頼」が高い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が減少する、また「属人風土」「就業規則」も一定の影響を与えていることがわかるが、上記の変数に比べるとその

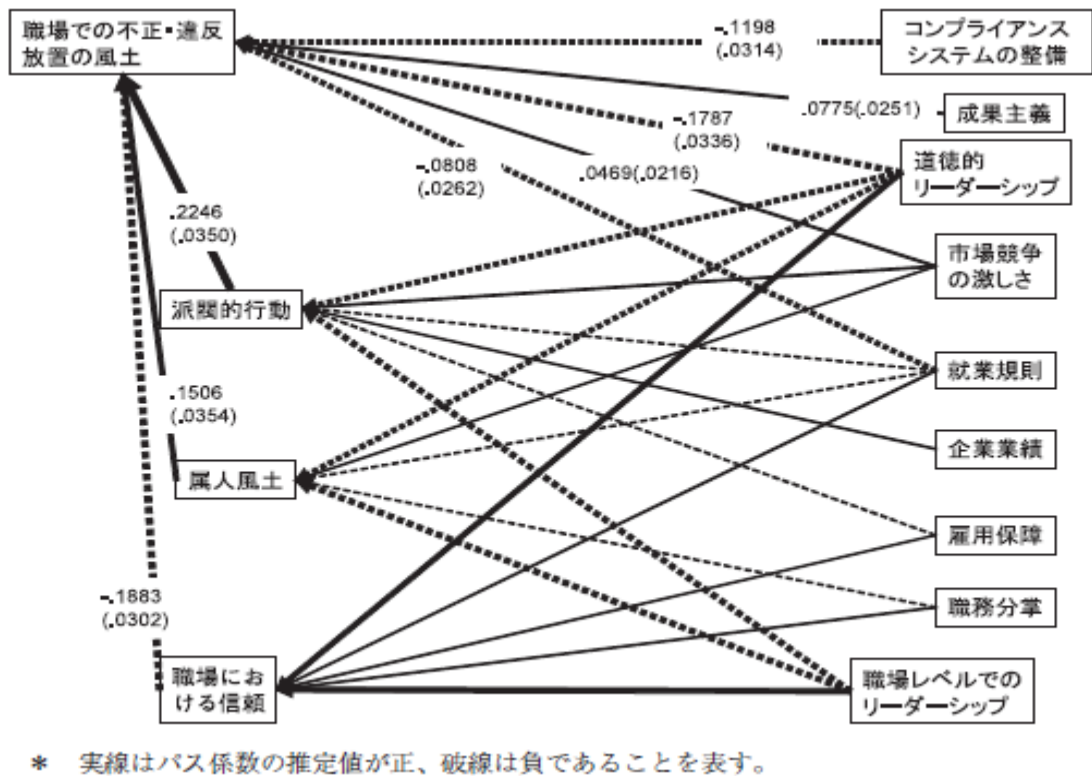


図 1-3 パス解析モデル(星野ら, 2008, 168 頁から転載)

影響力は小さいと主張している。

「属人風土」による「職場での不正・違反放置の風土」の説明力は他の説明変数と比較してそれほど大きくない。そのため、「属人風土」以外のさまざまな説明変数を同時に測定してモデルに投入した場合には岡本・鎌田(2006)の主張は必ずしも支持されない(171 頁)として、疑問を呈している。一方で、「職場における信頼」「派閥的行動」「属人風土」は共通して「職場レベルでのリーダーシップ」によって大きな影響を受け、その結果として、「職場レベルでのリーダーシップ」は「職場における信頼」を向上させ、「派閥的行動」「属人風土」を減少させるという間接効果によって、「職場での不正・違反放置の風土」に対して大きな影響力がある(171 頁)としている。

不祥事発生の防止につながる経営における操作可能な要因は、経営者による道徳的リーダーシップや職場における信頼関係が重要であり、トップダウン的に行なわれる形式的な「コンプライアンスシステムの整備」は「職場での不正・違反放置の風土」に限定的な影響力しかないと主張している。

しかし、この研究では、「派閥的行動」の質問項目(後述の表 2-2 参照)には「あなた

の職場の会議では、主流派閥の成員に対する反対意見が言いにくいですか。)(質問項目番号 16)という「属人風土」と類似の質問項目もある。このような「派閥的行動」と「属人風土」の区別が明確でない質問もあり、これらを区別した変数で評価することの厳密性に問題があると思われる。

星野ら(2008)の研究では、上記のような批判はあるものの、「職場での不正・違反放置の風土」の説明に最も影響力があるのは「派閥的行動」「道徳的リーダーシップ」「職場における信頼」としている。これらいずれもが企業風土の問題に帰着できる。また、「職場における信頼」「派閥的行動」「属人風土」は共通して「職場レベルでのリーダーシップ」によって大きな影響を受けるという指摘は、企業風土変革を目的とした再生マネジメントの一つの手法になりうることを示唆しており、興味深い知見である。

1.5.4 不祥事を起こした企業についての既存研究の限界

不祥事を起こした企業に関する研究は多い。例えば、山一証券(読売新聞社会部, 1999), 雪印乳業(藤原, 2002; 北海道新聞取材班, 2002; 産経新聞取材班, 2001)に関する調査研究がある。しかし、これらはなぜ企業が不祥事を起こしたかという視点に立った原因調査である。また、福永・山田(2005)は、雪印乳業の企業倫理に影響した要因を調査し、その変容を議論している。その結果によれば、組織風土の固定化と業績悪化によるリストラが不祥事の背景にあると推察している。この研究も不祥事の原因に関する研究である。岡本・鎌田(2006)も JCO 臨界事故, 雪印乳業食中毒事件, 雪印食品の牛肉偽装事件, 東京電力の検査報告書偽装事件, 三菱自工のリコール隠しにおける背景に企業風土の問題を指摘しているが、あくまでも不祥事の原因に関する主張であり、再生に必要な企業風土変革を目的とした再生マネジメントに関するものではない。

また、不祥事を起こした企業の再生の視点に立った研究も散見される。例えば、柳川・大木(2004)は、事業再生に関するケース・スタディとして雪印乳業を取り上げているが、経済学的な視点から事業再編を論じているにすぎない。

星野ら(2008)は、「今後は、これまでに発生した各業種の不祥事の例を詳しく検討・類型化し、不祥事のタイプと今回開発した尺度得点に関係があるかを調査することは有益であろう」と述べ、不祥事を起こした企業の実証研究が重要であると指摘している。

このように、不祥事を起こした企業についての既存研究は、不祥事の原因に関する研究が多くを占めている。1.2 節で考察したように、不祥事を起こす企業はこれからも引き続き発生すると思われるにもかかわらず、本研究のテーマである不祥事を起こした企業の再生マネジメント、とくに不祥事発生の大きな原因である企業風土の変革の視点からの研究は著者が調べた限り見当たらない。ここに、本研究の重要な意義が認められよう。

1.6 研究課題の整理と研究の意義

本研究では、不祥事が多発する現在の社会にあつて、不祥事を起こした企業に関して再生に成功する企業となかなか再生できない企業があることに着目し、それら企業の企業風土の変化に着目して経営学的な観点から考察しようとしている。

これまでの先行研究調査をつうじて、

- ① 多くの業界で不祥事が多発し減少する気配が見られないこと、東証一部上場企業でさえも真の企業倫理の推進にはトップの本気さ、企業風土の変革など、多くの課題があることが認められた。
- ② 企業には、「それぞれの企業がもつ固有の共有化された価値観であり、社員の思考・行動様式がその価値観に大きく影響されるもの」と定義した企業風土が存在し、その変革は非常に困難である。企業風土の変革には、変革へのドライビング・フォース、トップのリーダーシップ、全社員の一体感、トップとミドルとの協働、変革への強い意志などが求められる。
- ③ 企業再生には真摯な反省、改革の思想、強力なリーダーシップ、企業文化の変革が重要である。
- ④ 違反は、個人的違反(ムシ型)と組織的違反(カビ型)に区別することができて、日本企業には組織的違反が多い。
- ⑤ 企業倫理は、企業と従業員との信頼関係を築く上で最低限必要とされる条件の一つである。また、企業倫理は、企業の徳のある行為の積み重ねという実例をつうじて醸成される。
- ⑥ 不祥事を防止するには企業倫理の確立が不可欠である。また、個人の倫理を「倫理意識」と「倫理行動」に分けて調査した結果によれば、企業風土は個人の「倫理意識」には殆ど影響をおよぼさないが、「倫理行動」には重要な影響を及

ばすこと。この「倫理意識」と「倫理行動」とのギャップこそが不祥事を起こす要因であり、企業風土がこのギャップに大きく影響している。

- ⑦ 企業倫理の確立を阻害する大きな要因は企業風土である。その風土とは、倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土である(第2章参照)。
- ⑧ 不祥事を起こす従業員にとって最も重要な要因は、不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土の存在である。それゆえ、その企業の再生にはこのような企業風土を意図的に変えること、すなわち企業風土の変革が不可欠である。
- ⑨ 不祥事を起こした企業に関する研究は多いが、その多くが不祥事の原因に関する研究であり、その再生を不祥事発生の大きな原因である企業風土の変革という視点からの研究はみあたらない。

があきらかになった。

そこで、本研究では不祥事を起こした日本企業を調査対象として、その再生を企業風土変革の視点から考察することを研究課題に据えるものとする。そして、企業風土の変革は、企業再生を目的とした再生マネジメントをつうじて達成されるものであるがゆえに再生マネジメントの分析が重要である。

不祥事により社会的制裁を受けた企業が、どのようにして企業風土の変革を成し遂げ再生を果たしたのかという問いかけに対する答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆となる。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するものと考えられ、本研究の意義もここにある。

1.7 小括

第1章では、1990年代中盤以降の企業の不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状と、不祥事の発生を未然に防ぐための企業倫理の確立が求められている社会的背景を認識した。次に、研究を進める上で必要となる企業風土、企業倫理および企業再生の概念整理を、先行研究調査をつうじて行なった。また、企業倫理確立の必要性とその困難性、企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土、および企業風土と組織的違反との関係について先行研究を紹介するとともに、考察した。そして、不祥事を起こした企業において企業倫理の確立に対する阻害要因が不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土の存在にあることを示し、それゆえ、その企業の再生にはこのような企業風土を意図的に変えること、すなわち企業風土の変革が不可欠であり、これを実現できる再生マネジメントが重要であることも示した。また、違反は、個人的違反(ムシ型)と組織的違反(カビ型)に区別することができて、日本企業には組織的違反が多いことを示した。さらに、不祥事を起こした企業に関する既存研究を分析した。

不祥事により社会的制裁を強く受けた企業が、どのようにして企業風土の変革を成し遂げ再生を果たしたのかという答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆を与える。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するという本研究の意義を明確にした。

第 2 章 リサーチ・デザイン

2.1 はじめに

第 1 章では、最近多発する日本企業の不祥事例を示し、その原因を、先行研究をもとに考察した。その結果、企業の不祥事の大きな原因として企業倫理が確立されていないこと、そして企業倫理確立の阻害要因として企業風土の問題が指摘された。不祥事を起こす従業員にとって最も重要な要因は、不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土の存在である。それゆえ、その企業の再生にはこのような企業風土を意図的に変えること、すなわち企業風土の変革が不可欠である。しかし、企業風土の変革は、非常に困難である。そして、不祥事を起こした日本企業を調査対象として、その再生を企業風土変革の視角から考察するという本研究の課題を抽出した。企業風土の変革は、企業再生を目的とした再生マネジメントをつうじて達成されるものであるので、再生マネジメントの調査研究が重要であろう。

本章では、本研究を進めるためのリサーチ・デザインを示す。研究方法は、不祥事を起こした企業に対する複数ケース・スタディとし、分析視角にはパラダイム変革の概念を中心に取上げる。また、企業風土の変革を目的として行われる再生マネジメントとして、経営において操作可能な要因についても考察するものとする。

さらに、本研究の分析対象企業の概要と業績推移、並びに不祥事例を紹介する。そして、業績推移をもとに対象企業の再生評価を試みて、次章以降の分析の背景とする。

2.2 分析方法

2.2.1 複数ケース・スタディ

本研究の目的は、不祥事を起こした企業が、なぜ再生できたか、なぜ再生できないのか、どのように再生したのかを解明することにある。前章の先行研究調査で、不祥事を起こした企業の再生には、企業倫理の確立を実現すること、それには阻害要因である不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土を解消すること、すなわち企業風土の変革が必要であること、そしてそれには企業風土の変革を目的とした再生マネジメントが重要であることが明らかになっている。

一方、当然ながら、不祥事を起こした企業に対して研究者は、その事象群を全く制御できない。このような問題に対するリサーチ方法として、ケース・スタディが有効である

(イン, 1996, 12 頁)。本研究では、複数ケース・スタディを分析方法として採用した。イン(1996)によれば、ケース・スタディにおける証拠は、文書、資料記録、面接、直接観察、参与観察および物理的人工物の6つ源泉から収集される(105 頁)。本研究では、可能な限り面接を行なうことを試みた。面接の申込は、各社ホームページから行なった。しかし、面接を拒絶された企業もあった。また、公表されている報告書などの文書についてもケース・スタディの証拠として分析に用いた。さらに、2.4 節に示す A 社については直接観察を行なっている。したがって、本研究における証拠の収集は、面接を主たる方法とするが、文書調査さらに直接観察も併用して複数の証拠源の利用(イン, 1996, 121 頁)としている。

2.2.2 分析フレームワーク

面接によるインタビューでは、不祥事を起こした企業が企業再生を目的として、企業風土を変革させるためにどのように再生マネジメントを行ったのかを明らかにすることが目的である。

すなわち、1.6 節で研究課題を整理したように、本研究では不祥事を起こした企業はその原因に不正・違反を放置する風土が存在し、この風土を解消することが企業再生には不可欠であるとしている。そして、この風土を変革させるために企業は様々な再生マネジメントを行なうのである。不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントによって不正・違反を放置する風土が解消させることができれば、企業再生につながると考えている。

そのために、インタビューでは基本的な質問項目をあらかじめ作成し、インタビュー内容の整合性を確保した。

面接では、表 2-1 に示す項目を中心にインタビュー調査を行った。これらの項目は、企業風土の変革(1.3.2 項)、企業再生(1.3.3 項)、企業倫理確立の必要性(1.4.1 項)、その他の先行研究の結果をもとに、著者が作成した。

表 2-1 面接におけるインタビュー調査項目(著者作成)

分類	調査項目
企業風土の変化	● 再生前の企業風土 ● 再生後の企業風土
組織階層の果たした役割	● 第三者の果たした役割 ● 経営トップの果たした役割 ● 事務局の果たした役割 ● ミドルリーダーの果たした役割
その他	● 再生へのドライビング・フォース ● 再生に用いたツール

まず、企業風土に関する調査として、不祥事を起こす前の企業風土が、組織的違反が生じやすいといわれる風土であったのか、再生に成功した後の企業風土がどのように変化したのか、という疑問をインタビューによって提示された具体例をもとに分析する。

次に、表 2-1 における組織階層の果たした役割とその他は、不祥事を起こした企業の再生マネジメントを分析するための調査項目である。これらの再生マネジメントは、経営によって操作可能なものである。

再生マネジメントでは、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの特徴の一つである第三者の視点を持つ企業倫理委員会など、経営トップ、企業倫理委員会などとのインターフェースを担うコンプライアンス部や経営倫理室などの事務局、企業倫理確立・浸透の実施部隊である行動リーダーやコンプライアンス・リーダーと呼ばれるミドルリーダーが、企業再生に及ぼした役割が重要と思われる。そこで、これらを明確にするために、可能な限り、企業倫理委員会委員長、事務局の責任者、ミドルリーダーに対するインタビューを実施し、各階層における役割および果たした貢献を明確にする。

特に、企業再生において、経営トップは、その倫理観、トップマネジメントおよびリーダーシップが重要と指摘されているが、面接および各種公表文献におけるインタビュー内容を引用することによって、経営トップの役割と果たした貢献を明確にするものとする。そして、企業再生へのドライビング・フォース(駆動力)は何であったかという疑問や、再生に用いたツールなどもインタビューで明らかにする。そして、なぜ再生に成功したのか、

再生に必要な要因は何かという核心の疑問に対する解答を導き出すことを試みる。

2.3 分析視角

2.3.1 先行研究から導かれる職場での不正・違反放置の風土

1.5.3 項で示した岡本・鎌田(2006)及び星野ら(2008)の先行研究から、本研究で対象とする職場での不正・違反放置の風土を明確にしておこう。

まず、岡本・鎌田(2006)の属人風土の定義は、前述したように、「問題を把握し解決するにあたって、『事柄』についての認知処理の比重が軽く、『人』についての認知処理の比重が重い風土のことである。」(10 頁)である。次に、星野ら(2008)の「職場での不正・違反放置の風土」は、「派閥的行動」が強い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が高まり、一方経営陣による「道徳的リーダーシップ」が発揮され、「職場における信頼」が高い職場ほど「職場での不正・違反放置の風土」が減少する、また「属人風土」「就業規則」も一定の影響を与えている風土であるとしている。

これらから、不正・違反放置の風土は、問題を把握し解決するにあたって、「人」についての認知処理の比重が重い風土であり、「派閥的行動」が強く、「道徳的リーダーシップ」や「職場における信頼」が乏しい風土といえる。

しかし、このままでは抽象的な表現のため、表 2-2 に示す彼らの質問表を参考にして具体的な表現で示すと、不正・違反放置の風土とは、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」といえる。本研究では、不正・違反放置の風土をこのように定義する。

表 2-2 星野らが用いた質問項目(星野ら, 2008, 163 頁の一部を抜粋)

項目	質問項目
職場における信頼	9 あなたの職場では、同僚同士が分け隔てなく協力的ですか。 10 あなたの職場では、成員間の情報伝達が広く円滑に行われますか。 11 あなたの同僚は仕事の上で信頼できますか。 12 あなたの上司は仕事の上で信頼できますか。 13 あなたが正しいことを率先してすると、あなたの上司や同僚は支持してくれますか。
派閥的行動	14 あなたの職場では一部の人たちが強固な結託を形成していますか。 15 あなたの職場の会議では、一部の人たちが陰で共謀して有利な決議を得ようとしていますか。 16 あなたの職場の会議では、主流派閥の成員に対する反対意見が言いにくいですか。 17 あなたの職場では、有力な派閥(仲良しグループ)に所属しない個人は、仕事上不利な取り扱いや嫌がらせを受けますか。 18 あなたの職場では少数のスケープゴート(犠牲となる者)が作り上げられて、都合の悪いことはそれに負わせますか。 19 イエスマンの部下で周囲を固めた人間が、あなたの組織や職場を牛耳っていますか。 20 あなたの職場では上司に対する付け届けをしない部下は昇進で不利になりますか。 21 積極的に正論を発言する個人は「問題児」などのレッテルを貼られて、職場内で無視または敬遠されますか。 22 あなたの職場では、一部の成員の主張はその内容にかかわらずほとんど受入れられますか。
属人尺度	23 相手の対面を重んじて、会議やミーティングなどで反対意見が表明されないことがある。 24 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。 25 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。 26 仕事ぶりよりも好き嫌いで人を評価する傾向がある。 27 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。
道徳的リーダーシップ	28 あなたの職場では、経営者・管理者が不正の抑止を明確に強調していますか。 29 あなたの職場の経営者・管理者は、他の成員の模範となるような倫理的行動をしていますか。 30 あなたの職場の経営者・管理者は強い使命感を持っていますか。

2.3.2 パラダイムの革新

本研究では、不祥事を起こした企業の風土変革プロセスの分析概念としてパラダイムを使用する。この概念は、クーン(1971)が科学史における科学革命の説明に導入したものである。科学の発展が、累積的、漸進的、連続的に起るのではなく、質的な変化を含む非連続的なプロセスであると主張している。この概念は、今では社会科学の分野にも大きな影響を及ぼしている。

加護野(1988a)は、この概念を組織文化と経営戦略に適用して、諸現象を分析している。そして、観念としての組織文化を、パラダイムと日常の理論¹⁴の 2 つに分けてとら

¹⁴ 一般的にいえば、ひとびとの体系化された実践的知識(加護野, 1988a, 42 頁)

えようとした。組織文化の共有や変化のメカニズムとプロセスが(パラダイムの概念を導入することによって)より良く理解できるとしている。また、加護野(1988a)は、「あるパラダイムをすでに確立し、それをもとに成功した企業が、与件の変化のために、そのパラダイムを打破し、新たなパラダイムを創造しなければならなくなるときがある。既存のパラダイムを創造的に破壊し、新たなパラダイムをつくり出すプロセスを、パラダイムの革新と呼ぶ。」(189 頁)とパラダイム革新を定義している。

本研究では、企業風土の変化のメカニズムとプロセスを説明すること目的としている。この加護野のパラダイム革新の概念を、不祥事を起こした企業の再生における企業風土変革の分析視角とする。

また、本研究では、不祥事を起こした企業の風土を変えることを、企業風土の変革と呼んでいる。加護野(1988a)のパラダイム革新の定義によれば、不祥事を起こした企業が再生のために不正・違反放置の風土である「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」を解消することは、正にパラダイム革新と呼ぶことができるであろう。

加護野(1988a)は、シャープと住友銀行のケース・スタディをもとに、従来の企業革新の3つのモデル¹⁵に代わり、パラダイム革新の新しいプロセスを主張している。

それは、「企業パラダイムの革新のプロセスは、①トップによる矛盾の創造ないし増幅、②一部のミドルによる、新たな見本例としてのパラダイムの創造、③パラダイムの伝播と定着という3段階のプロセス・モデルとして定式化できる。」(209 頁)とされ、「この3段階のプロセス・モデルは、表面的にみれば、溶解→変容→再凍結という組織開発のモデルと、類似しているようである。しかし、このモデルと組織開発のモデルとの間には決定的な違いがある。組織開発と違って、このモデルでは新しいパラダイムを創るのは、介入を行う経営者や外部の専門家ではなく、問題に直面した企業内部のメンバーである。トップの役割は、問題の解決者というよりは、問題や矛盾の創造者としてのものである。パラダイムは、実質的な行為と直結した場所で創られていたのである。」(210 頁)とした。

そして、これらの2つのケース・スタディから導かれた3段階のプロセス・モデルをより一般妥当化して、① 変化の土壌づくり、② 突出と見本例の提示、③ 変化の増幅と

¹⁵ 加護野(1988a)がいう3つの企業革新モデルとは、①戦略的企業革新モデル、②進化論的モデルおよび③組織開発モデルである(196-202 頁)。

制度化の 3 つのステップを示している。そして、「パラダイム転換に成功した企業は、トップダウンの変化促進のプロセスとボトムアップの変化創造のプロセスをうまく相乗させながら、企業革新を実現していることがわかる。それは連続的な変化の促進と増幅のプロセスである。」(218 頁)と述べて、企業革新には連続的な変化の促進と増幅のプロセスの重要性を指摘している。

企業風土の変革がパラダイム革新とみなせることは先に述べた。企業風土の変革をつうじて不祥事を起こした企業がどのようにして再生されたのか、その再生マネジメントによる企業風土変革のプロセスを、加護野のパラダイム革新のプロセス・モデルと比較することは、不祥事を起こした企業の再生プロセスを考える上で重要な分析視角となる。

2.3.3 経営による操作可能な組織要因の再生マネジメント

星野ら(2008)は、職場での不正・違反放置の風土の醸成を妨げるための経営によって操作可能な組織要因として、(経営トップによる)道徳的リーダーシップ、職場レベルでの(上司による)リーダーシップ、コンプライアンスシステムの整備、雇用保証、就業規則、職務分掌、成果主義の変数を提示している(1.5.3 項、図 1-2 参照)。そのなかで、(経営トップによる)道徳的リーダーシップ、職場レベルでの(上司による)リーダーシップが、職場における信頼に強く影響を及ぼしているとしている(1.5.3 項、図 1-3 参照)。

本研究で対象とする再生マネジメントにおける星野らの経営による操作可能な組織要因の位置づけは次のようである。すなわち、星野らの道徳的リーダーシップ、職場レベルでの(上司による)リーダーシップを、表 2-1 における経営トップの果たした役割、ミドルリーダーの果たした役割という質問項目を用いて具体的な再生マネジメントの内容を分析する。また、星野らが主張するコンプライアンスシステムの整備も表 2-1 の「再生に用いたツール」の調査項目に関連している。このように、表 2-1 に示した調査項目は星野らの経営によって操作可能な、重要とする組織要因を包含している。そして、これらの調査を行なうことにより、企業の再生を目的に行なわれる再生マネジメントの具体的な内容を分析し、これにより企業風土変革すなわちパラダイム革新が成し遂げられて企業再生が実現したのかどうか考察する。

2.4 分析対象とした企業と分析方法

分析対象とした不祥事を起こした企業は、雪印乳業株式会社(以下、雪印乳業)、日本ハム株式会社(以下、日本ハム)、石屋製菓株式会社(以下、石屋製菓)、株式会社不二家(以下、不二家)のいずれも食品関係の企業と、西日本旅客鉄道株式会社(以下、JR 西日本)、東京電力株式会社(以下、東京電力)および A 社の 7 社とした。

これら 7 社に対し、可能な限り面接によるインタビュー調査を行なった。ただし、JR 西日本と A 社は、著者の面接の申込に対し、拒絶している。したがって、雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家および東京電力の 5 社に対して、会社を訪問して面接によるインタビュー調査を行なった。そして、JR 西日本は WEB に公表されている情報の調査を行なった。A 社は、著者が直接観察を行ない、個人的に関係を持つ同社に勤めている社員にもインタビューを行った。なお、A 社の企業名は、企業との関係で公表できない。表 2-3 に分析対象企業と分析方法をまとめて示す。

面接によるインタビューは、全て著者が実施した。その方法は、質問項目をあらかじめ決めておくが、場合によってはインタビュー対象者の語りに合わせて、自由に聞き取りを行うという「半構造化インタビュー」とした。インタビュー内容は、対象者の了解を得て IC レコーダに記録し、その内容を全て文書に書き起こした。そして本論文に掲載する内容については全て承諾を頂いている。

各企業におけるインタビューの対象者と実施日時を表 2-4 に示す。なお、本論文では著者の面接により得られた言説を、「斜体」で表記している。

表 2-3 分析対象企業と分析方法(著者作成)

企業名	不祥事の発生時期	不祥事の概要	ケース・スタディの分析方法	面接調査の有無と時期
雪印乳業	2000 年(食中毒) 2002 年(表示偽装)	杜撰な品質管理による低脂肪乳製品により大規模な食中毒が発生した。同グループの雪印食品で牛肉、豚肉の大規模な表示偽装事件が発生した。	インタビュー調査 文書調査	2006 年 4 月 20 日 13 時 30 分～16 時 10 分 2006 年 6 月 8 日 10 時～11 時 50 分
日本ハム	2002 年	輸入牛肉を国産牛肉として偽装し、BSE 対策の買い取り制度を用いて補助金の不正受給を行なった。	インタビュー調査 文書調査	2006 年 4 月 20 日 10 時～11 時 55 分 2006 年 5 月 19 日 13 時 30 分～14 時 50 分 2006 年 6 月 8 日 13 時 30 分～14 時 40 分
石屋製菓	2007 年	返品商品の賞味期限改ざん・再出荷が行なわれた。	インタビュー調査 文書調査	2009 年 3 月 9 日 14 時～15 時
不二家	2007 年	社内で定めた消費期限切れの原材料の使用などで品質問題が社会問題化した。	インタビュー調査 文書調査	2008 年 3 月 7 日 10 時～11 時 20 分
JR 西日本	2005 年	脱線事故で、多くの死傷者を出した。原因に閉鎖的な企業風土が指摘されている。	文書調査	面接拒絶
東京電力	2002 年発覚 (事象は過去に発生)	原子力発電所の自主検査点検および定期検査データの改ざん他があった。	インタビュー調査 文書調査	2009 年 10 月 29 日 10 時 30 分～12 時
A 社	1999 年～	公共事業に関する数度の談合と製品の検査機器試験数値の改ざんがあった。	直接観察 インタビュー調査 文書調査	面接拒絶

表 2-4 各企業におけるインタビューの対象者と実施日時(著者作成)

企業名	対象者名	役職(インタビュー当時)	インタビュー実施日時	インタビュー実施場所
雪印乳業	日和佐 信子	社外取締役 企業倫理委員会委員長	2006 年 4 月 20 日 13:30～14:55	雪印乳業株式会社本社
	岡田 佳男	生産部 部長 (前コンプライアンス部長)	2006 年 4 月 20 日 15:00～16:10	
	大久保 龍朗	コンプライアンス部長 (前 行動リーダー)	2006 年 6 月 8 日 10:00～10:55	
	稲葉 聡	家庭用事業部 チーズ企画G 課長 (雪印体質を変革する会メンバー)	2006 年 6 月 8 日 11:00～11:50	
日本ハム	高 巖	企業倫理委員会委員長 麗澤大学教授	2006 年 6 月 8 日 13:30～14:40	麗澤大学
	宮地 敏通	執行役員経営倫理室長	2006 年 4 月 20 日 10:00～11:55	日本ハム東京支社
		B 経営企画部次長 (元コンプライアンス・リーダー)	2006 年 5 月 19 日 13:30～14:50	日本ハム本社
		C 商品販促部課長 (元コンプライアンス・リーダー)		
石屋製菓	島田 俊平	代表取締役社長	2009 年 3 月 9 日 14:00～15:00	石屋製菓本社
	小川 博明	経営管理部広報室長		
不二家	D	CSR 推進部部長 コンプライアンス室長	2008 年 3 月 7 日 10:00～11:20	不二家音羽事業所
東京電力	E	総務部企業倫理 GM	2009 年 10 月 29 日 10:30～11:45	東京電力本店
A 社	F	—	2007 年 6 月 4 日 16:00～17:30	—
	著者	直接観察		

2.5 分析対象企業と不祥事例

本節では、本研究で分析対象とした雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR西日本、東京電力およびA社の企業内容と不祥事を概説する。なお、A社については、企業との関係を考慮して企業概要は省略し、業績の公表も控えている。

2.5.1 雪印乳業

(1) 会社概要と業績推移

雪印乳業の会社概要を表 2-5 にまとめて示す¹⁶。

雪印乳業の歴史は古い。大正 14 年、酪農家約 630 人が共同出資して「北海道製酪販売組合」が結成された。これが雪印乳業の前進であり、原点は「北海道の酪農家の自立と救済」であった(産経新聞取材班, 2001, 40 頁)。

表 2-5 雪印乳業の会社概要(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

商号	雪印乳業株式会社
設立	1950 年 6 月 10 日(創業 1925 年, 大正 14 年)
資本金	86 億円
本社所在地	札幌市東区苗穂 6 丁目 1 番 1 号
代表者	代表取締役社長 高野瀬忠明
事業	乳製品, 油脂の製造, 販売など
従業員数	2679 名(2009 年 3 月末現在, グループ合計)

雪印乳業の売上高推移, 純利益推移および従業員推移を図 2-1~2-3 にそれぞれ連結と単体別に示す。

¹⁶ 第 59 期(自 平成 20 年 4 月 1 日 至 平成 21 年 3 月 31 日) 雪印乳業株式会社有価証券報告書

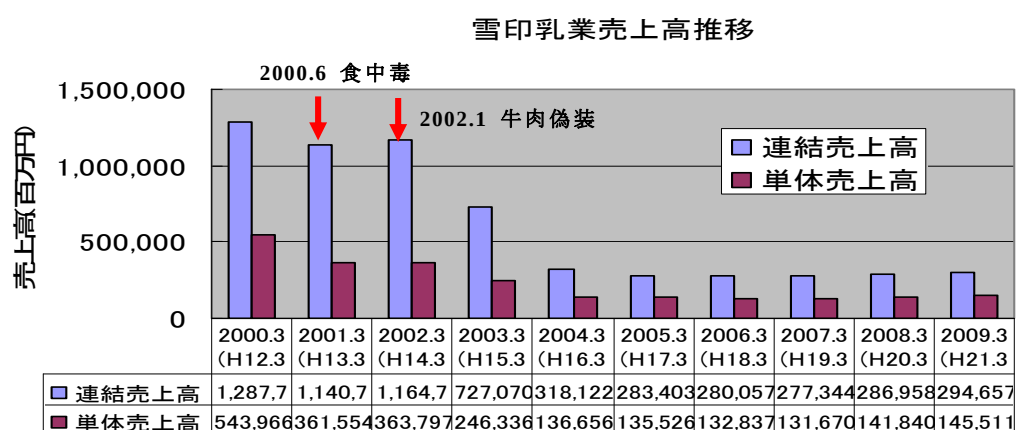


図 2-1 雪印乳業の売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

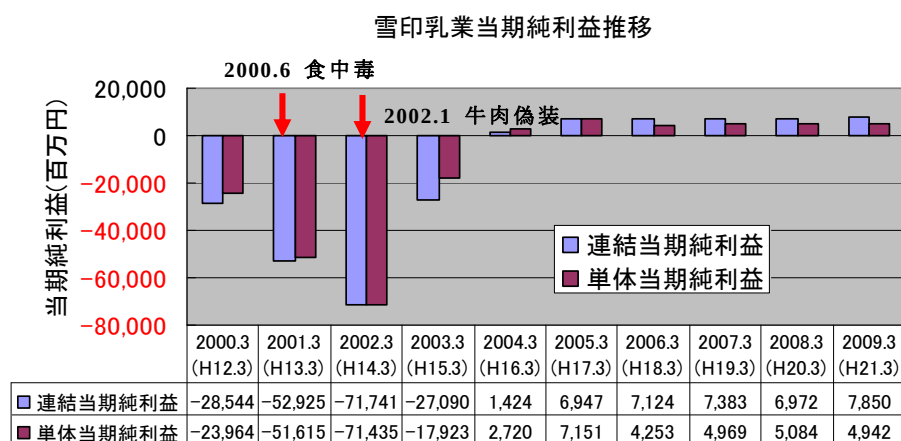


図 2-2 雪印乳業の純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

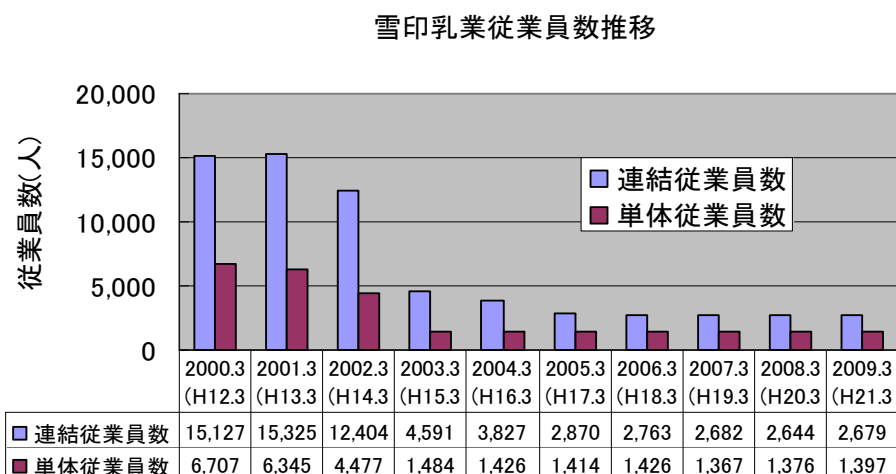


図 2-3 雪印乳業の従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-1～2-3 より、雪印乳業の売上高、当期純利益および従業員数は、2000 年の食中毒事件および 2002 年の牛肉偽装事件の影響を強く受けて、2003 年 3 月期以降大きく悪化していることが認められる。

特に従業員数は、連結従業員数で評価すると 2003 年 3 月期の大幅な事業縮小に伴う影響で事件前の 1/3 以下に激減した。これ以降も 2005 年 3 月期まで人員減少は続いている。

このような事業縮小という痛みを伴う改革(柳川・大木, 2004)により、2002 年度～2005 年度の「新再建計画」の 2003 年度決算で「単年度黒字化」を達成したのに引き続き、2004 年度決算では 1 年前倒しで「未処理損失の一掃」を実現した。また、復配も果たしている。そして、2005 年 10 月から 2009 年 3 月末までの「中期経営計画」において、2006 年度は成長戦略に向けた経営体力の獲得を目指している。

(2) 不祥事例¹⁷

2000 年 6 月 25 日に雪印乳業の低脂肪乳を飲んだ子供が嘔吐や下痢を訴えたことから、最大の食中毒事件が始まった。藤原(2002, 35 頁)によれば、有症届出数は 1 万 4780 人である。原因は、雪印乳業大樹工場で製造された脱脂粉乳が原因と特定されたが、この原因が特定されたのは 8 月中旬であり、それまでは大阪工場の生産ラインが原因とされていた。

藤原(2002, 16 頁)は、雪印乳業の食中毒事件の特徴として、

- [1] 堺市での O-157 事件に引き続く、史上最大の集団食中毒であった。
- [2] わが国のトップメーカーでの、しかも最新の食品安全製造システムであるべき HACCP(総合衛生管理製造過程)承認工場での食品被害事故であった。
- [3] 企業側の危機管理の体制には大きな欠陥があった。

(以下省略)

を指摘している。ここで、[3]の「企業側の危機管理の体制には大きな欠陥があった。」ということが、同社の企業倫理を考える上で非常に重要な点である。問題点を具体的に示せば、次のとおりである。

¹⁷ 雪印乳業の食中毒事件および牛肉偽装事件の概要は、藤原(2002)、産経新聞取材班 (2001)、北海道新聞取材班 (2002)、万仲(2004)を参考にした。

- [1] 事件発生後の会社側(特に経営層)の初動対応の遅れ
- [2] 当局の製造自粛, 回収, 事実の公表の指導に対し, 会社側の対応遅れ
- [3] 大樹工場の担当者は, 汚染の原因となった異常な停電事故を認識し, 基準値を超えた細菌汚染を認識していたにもかかわらず再利用にまわしたこと
- [4] 経営トップに正しい情報が伝わらない企業風土
- [5] 経営トップのモラルの欠如
- [6] 過去の類似の食中毒事件の教訓が生かされていなかったこと

雪印乳業は昭和 30 年 3 月にも「八雲事件」と呼ばれる食中毒事件を発生させている。雪印乳業八雲工場製の脱脂粉乳を飲んだ東京都の九つの小学校で 1900 人を超える児童が被害にあったのである。このときの同社の対応は, 2000 年の事件と対照的であったとされる(産経新聞取材班, 2001, 45 頁)。すなわち, 雪印乳業の製品から原因菌が検出されたことを東京都から指摘されると, 即座に製品の販売停止と回収が指示され, 新聞各社に謝罪広告を出し被害者への謝罪, 再発防止策も速やかに打ち出された。しかし, 2000 年の事件では, 会社側の対応の遅れにより被害者が飛躍的に増加したのである。同社の食の安全性への疑問と企業の非倫理的行為にかかわる社会問題として大きくクローズアップされた。

さらに, 雪印乳業が食中毒事件での失態を深く反省して会社を挙げて消費者の信頼を取り戻すために全力を挙げていると思われていたまさにその矢先の 2002 年 1 月に, グループ内の雪印食品による牛肉, 豚肉の大規模な表示偽装事件が発生するのである。

この事件の特徴を, 藤原(2002, 18 頁)は,

- [1] わが国のトップブランド企業での, しかも食中毒事件後の, 反省中であるはずの, 当該グループ内での不祥事であった。この事件は狂牛病事件の渦中で, まじめに, がんばってきた大多数の生産農家や関連企業の商品の表示に対する不信任感を, 消費者の中に根強く植えつけてしまった。
- [2] 企業倫理の確立のための, 企業内努力やその効果を疑問視するような悲観的な世論さえも作り出してしまった。

(以下省略)

この事件は内部告発(宮本, 2002)に基づくもので, 当初, 会社側は会社の関与を否定したが, 後に会社ぐるみの偽装であったことが明らかになったのである。雪印食品は,

その行為に対する激しい社会的批判と信用の喪失の故に、再建は困難であるとの判断からそれを断念せざるを得なくなった。このことは、企業が反倫理的行為を行なうならば、企業の存続自体を危機に陥れかねないという機能が作動したことを端的に示している(万仲, 2004, 217 頁)。

2.5.2 日本ハム

(1) 会社概要と業績推移

日本ハムの会社概要を表 2-6 にまとめて示す¹⁸。

創業は昭和 17 年と古く、現在では売上高 1 兆円を超える大企業に成長した。

子会社 90 社、関連会社 16 社で日本ハムグループを構成している。

表 2-6 日本ハムの会社概要(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

商号	日本ハム株式会社
設立	1949 年 5 月 30 日(創業 1942 年, 昭和 17 年)
資本金	241 億円
本社所在地	大阪府中央区南本町三丁目 6 番 14 号
代表者	代表取締役社長 小林 浩
事業	肉製品製造業, 食肉卸売業
従業員数	14,772 名(2009 年 3 月 31 日現在, グループ合計)

日本ハムの売上高推移, 純利益推移および従業員推移を図 2-4~2-6 にそれぞれ連結と単体別に示す。

¹⁸第 64 期(自 平成 20 年 4 月 1 日 至 平成 21 年 3 月 31 日) 日本ハム株式会社有価証券報告書

日本ハム売上高推移

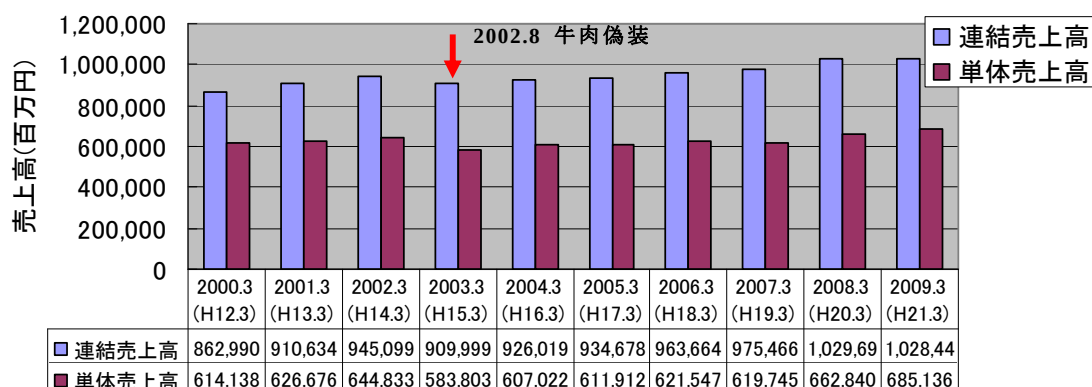


図 2-4 日本ハムの売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

日本ハム当期純利益推移

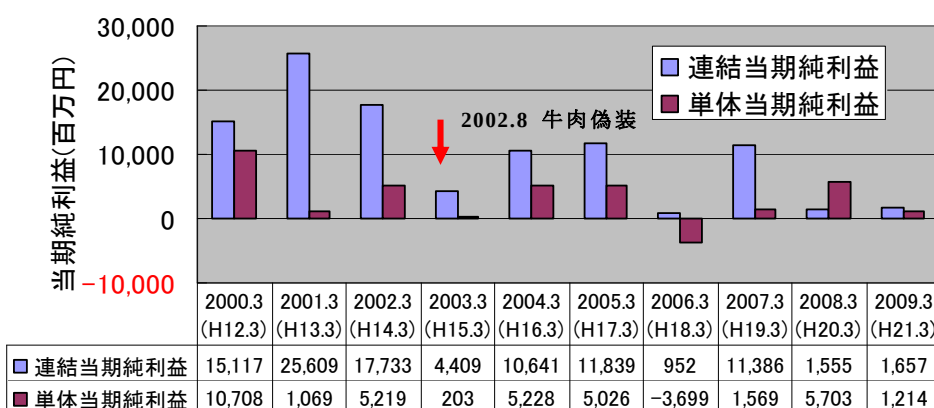


図 2-5 日本ハムの当期純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

日本ハム従業員数推移

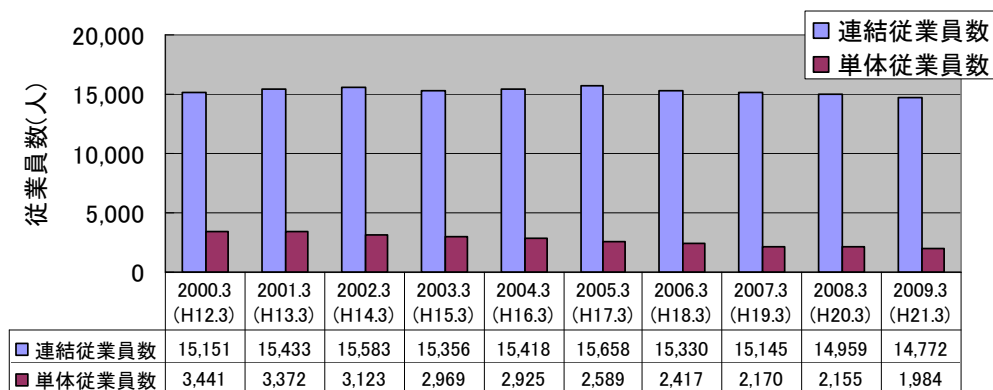


図 2-6 日本ハムの従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-4 および 2-6 より、日本ハムの売上高推移および従業員推移は、2002 年 8 月の不祥事の影響をあまり受けていないように見える。2003 年 3 月期の売上高は、2002 年度上期が前年度を上回る売上高の貯金があり、そのために不祥事の影響があまり無いように見える。しかし、2002 年度下期の売上高は激減しているのである。また、従業員数は、従業員を解雇しないという藤井社長の信念で維持されてきたのである。

2005 年度の売上高は事件前を上回った。しかし、図 2-5 の純利益推移では、2003 年 3 月期に大きな落ち込みが認められる。また、いったん回復傾向にあったが 2005 年度には原料価格高騰などにより大きく落ち込んでいる。

(2) 不祥事例

2002 年 8 月に内部告発により日本ハムグループの日本フード株式会社の牛肉偽装事件が発覚した。偽装事件の内容は、雪印食品における牛肉偽装事件と同様で、輸入牛肉を国産牛肉として偽装し BSE 対策の買い取り制度を用いて補助金の不正受給を行なったものである。事件発覚後の報道に対して末端まで調査が行き届いていない状況で誤った会社見解を発表するという不手際も重なり、一気に社会の信頼を喪失した。「全国の小売店は、次々と日本ハム製品を棚から下ろし、これを製造元に返品していったのである。これらを製造した社員たちは、手塩にかけて作った商品を、また何の瑕疵もない商品を、彼らは、40 数億円の費用をかけ焼き捨てていった。」(高, 2006, 250 頁)のである。

2.5.3 石屋製菓

(1) 会社概要

石屋製菓の会社概要を表 2-7 にまとめて示す¹⁹。

創業は昭和 22 年で、売上高は 2009 年 4 月期で 93 億 4,100 万円(連結ベース)である。北海道を代表する菓子製造会社である。石屋製菓は、非上場の企業であり財務情報が開示されていない。

¹⁹ <http://www.shiroikoibito.ishiya.co.jp/about/company/> (2009.11.29 確認)

表 2-7 石屋製菓の会社概要(同社ホームページをもとに著者作成)

商号	石屋製菓株式会社
設立	1959 年(創業 1947 年, 昭和 22 年)
資本金	3,100 万円
本社所在地	札幌市西区宮の沢 2 条 2 丁目 11 番 36 号
代表者	代表取締役社長 島田 俊平
事業	菓子製造業
従業員数	439 名(2009 年 10 月現在, グループ合計)

(2) 不祥事例

2007 年 8 月, 石屋製菓の代表製品である「白い恋人」の一部に賞味期限を 1 ヶ月延ばして販売したものがあることが発覚した。全商品の自主回収を行い, 本社工場は操業を停止した。後に, 「白い恋人」以外の商品について最長 2 ヶ月の先延ばしも発覚した。この問題の発覚と前後して, 本社工場で生産しているアイスクリームから大腸菌群が, バウムクーヘンから黄色ブドウ球菌が検出されたことも判明した。同社の「白い恋人」の賞味期間の延長については長期間にわたって行なわれていた。また同商品は北海道を代表するブランドであったことも相まって, この不祥事は連日大々的に報道され, 広く周知された。その結果, 石屋製菓は厳しい社会的非難を受けるに至り信用を喪失した。その原因には, 石屋製菓が「ファミリービジネス」の域を脱しないまま大型化したことのガバナンス上の問題や, 同社の品質管理体制及び企業風土に問題があったとされている。(石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会, 2007)

2.5.4 不二家

(1) 会社概要と業績推移

不二家の会社概要を表 2-8 にまとめて示す²⁰。

創業は明治 43 年と非常に古く, 2010 年には 100 年を迎える。

子会社 9 社, 関連会社 4 社で不二家グループを構成している。

²⁰ 第 114 期(自 平成 20 年 4 月 1 日 至 平成 21 年 3 月 31 日) 株式会社不二家有価証券報告書

表 2-8 不二家の会社概要(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

商号	株式会社 不二家
設立	1938 年 6 月 (創業 1910 年, 明治 43 年)
資本金	182 億 8014 万円
本社所在地	東京都文京区大塚二丁目 15 番 6 号
代表者	代表取締役社長 櫻井 康文
事業	菓子食品の製造販売並びに洋菓子類の製造販売及び喫茶, 飲食店の経営
従業員数	1,257 名(2009 年 3 月 31 日現在, グループ合計)

不二家の売上高推移, 純利益推移および従業員推移を図 2-7~2-9 にそれぞれ連結と単体別に示す。

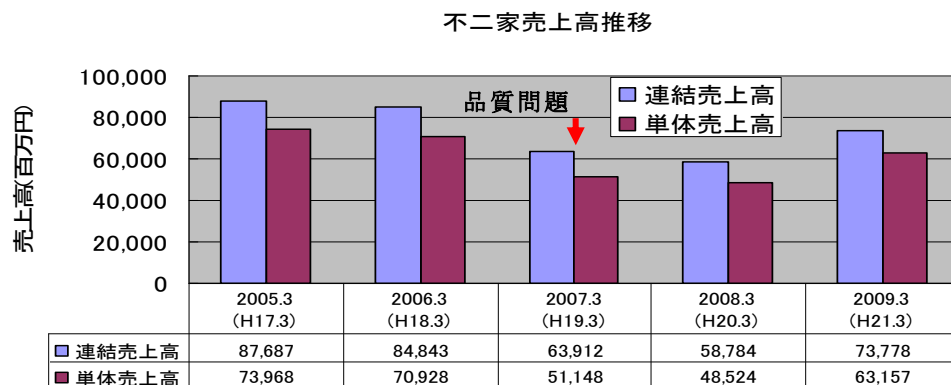


図 2-7 不二家の売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

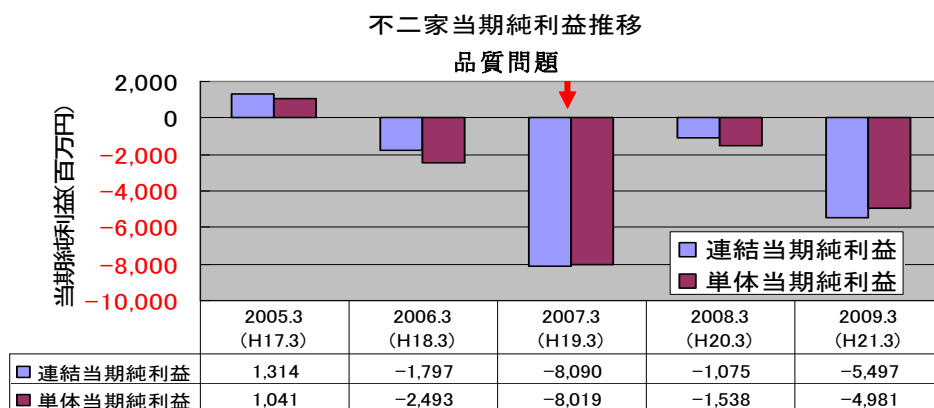


図 2-8 不二家の当期純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

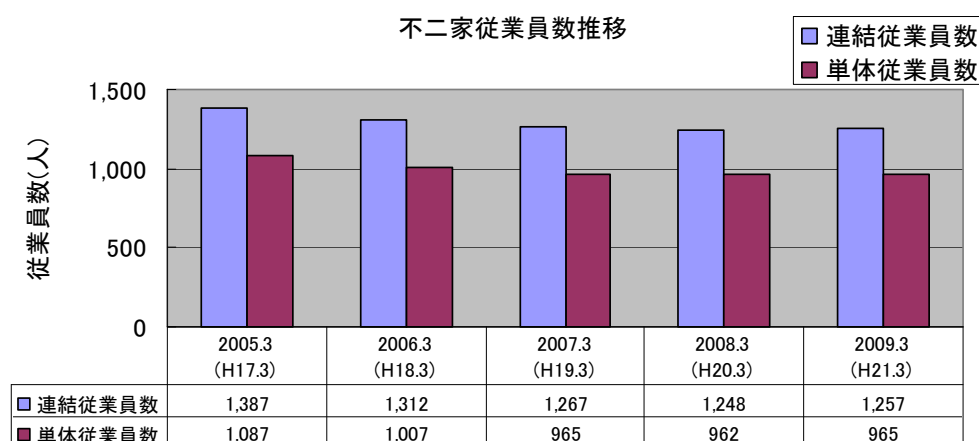


図 2-9 不二家の従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-7 より、不二家の売上高推移は、2007 年 1 月に発覚した不祥事の影響を大きく受けていることが分かる。2006 年度以降売上高は低下し、2007 年度は不祥事前の 2005 年度と比較して 31%減である。2008 年度の売上高も不祥事を下回っている。図 2-8 の純利益推移では 2005 年度から利益は出していないが、不祥事が発覚した 2006 年度以降より大きな落ち込みがみられ 2008 年度においても回復していない。図 2-9 の従業員数は、漸減傾向にある。

(2)不祥事例

2007 年 1 月社内で定めた消費期限切れの原材料の使用などで品質問題が社会問題化した。消費期限を 1 日過ぎた牛乳を使ったシュークリームを出荷していたことである。不二家から報道機関への内部告発だった。これ以外にも、国の基準を超えた最近が検出された「シューロール」を出荷したこと、アップルパイなどで賞味期限切れのリンゴ加工品を使用したこと、プリンの消費期限を社内基準より 1 日長く表示したことなどが明らかにされた。その結果、不二家製品の撤去など、販売に大きな影響が現れ社長が辞任した。

一方、マスコミの捏造報道などもあり、不二家では信頼回復対策会議を設置して、再生に向けた取り組みを開始した。その後、山崎製パンの支援を受けることになった。社長は、「悪い情報が上に上らない企業体質があった」ことを認め、企業風土が不祥事の原因のひとつといえる。

2.5.5 JR 西日本

(1) 会社概要と業績推移

JR 西日本の会社概要を表 2-9 にまとめて示す²¹。

昭和 24 年 6 月に日本国有鉄道が設立, 昭和 62 年 4 月に分割民営化され, 西日本旅客鉄道株式会社として設立された。子会社 151 社, 関連会社 21 社で JR 西日本グループを構成している。

表 2-9 JR 西日本の会社概要(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

商号	西日本旅客鉄道株式会社
設立	1987 年 4 月 1 日
資本金	1000 億円
本社所在地	大阪市北区芝田二丁目 4 番 24 号
代表者	代表取締役社長 佐々木 隆之
事業	1.旅客鉄道事業 2.関連事業(不動産賃貸業等) 3.その他(病院等)
従業員数	45,240 名(2009 年 3 月 31 日現在, グループ合計)

JR 西日本の売上高推移, 純利益推移および従業員推移を図 2-10~2-12 にそれぞれ連結と単体別に示す。

²¹第 22 期(自 平成 20 年 4 月 1 日 至 平成 21 年 3 月 31 日) 西日本旅客鉄道株式会社有価証券報告書

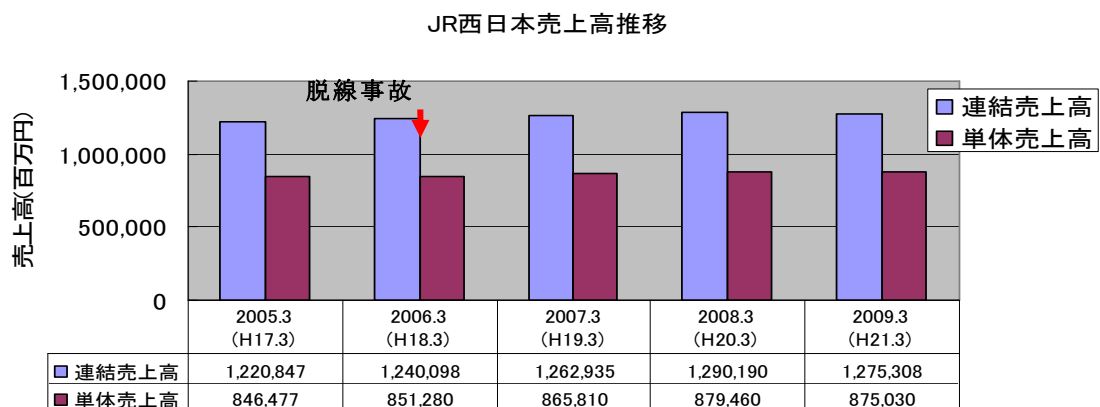


図 2-10 JR 西日本の売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

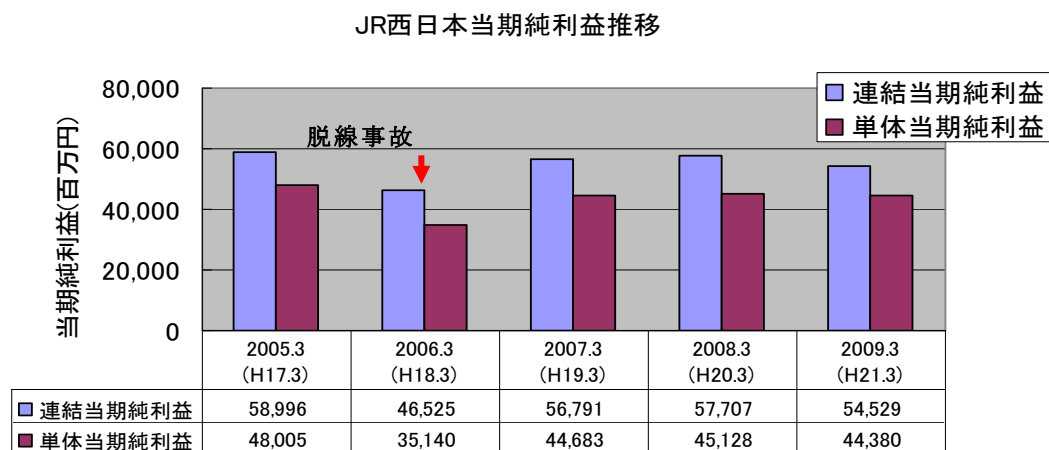


図 2-11 JR 西日本の当期純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

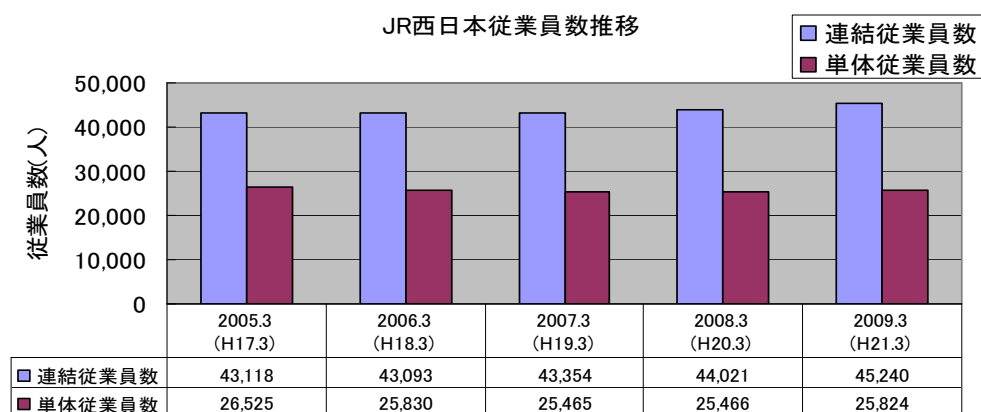


図 2-12 JR 西日本の従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-10 及び図 2-12 より、JR 西日本の売上高及び従業員数は、2005 年 1 月に発生した福知山線脱線事故の影響をあまり受けていないようである。一方、図 2-11 より当期純利益は脱線事故の影響を受けて安全関連投資額の増大により、2005 年度は連結で 21%、単体で 27%の落ち込みが見られる。2006 年度以降も事故前の 2004 年度の水準には回復していない。

(2) 不祥事例

2005 年 4 月福知山線脱線事故で、106 名の死者、500 名を超える負傷者を出す。この原因に、経営の効率化を優先し、安全性を軽視した企業風土が指摘されている。すなわち、秒単位の過密ダイヤの編成に対する「ダイヤ重視」の重圧、運転の遅れを取り戻すための「回復運転」の常態化による遅れを出してはいけないという運転手の精神的圧迫などが事故につながったとされる。また、非常ブレーキを作動させる自動列車停車装置「ATS」が旧式であったことも問題であった。JR 西日本が新幹線「のぞみ」などに予算を割く一方、福知山線の ATS 整備を置き去りにしてきたこと、安全対策予算を十分に確保しなかったことも要因である。さらに、同社では、ミスをした運転士らに「日勤」と呼ばれる懲罰的な意味合いの強い教育を行なってきたことが明るみに出た。これには処罰減給も含まれ、処罰や減給を恐れた運転士が無謀な「回復運転」を行なったとする見方が強まった。(齋藤, 2007)

現在、JR 西日本では、風土改革に取り組んでいる。しかし、2009 年に、この事故を調査する航空・鉄道事故調査委員会委員に個別に接触して情報交流するなど、コンプライアンス上問題のある行為も発覚した。この不祥事に対して、西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会(2009)では、企業風土の問題を強く指摘している。

2.5.6 東京電力

(1) 会社概要と業績推移

東京電力の会社概要を表 2-10 にまとめて示す²²。

昭和 26 年 5 月に関東配電株式会社及び日本発送電株式会社から、設備の出資及び譲渡を受け設立された。子会社 157 社、関連会社 98 社で東京電力グループを構成している。売上高 5 兆円、従業員数 5 万人をいずれも超える巨大な公益企業である。

表 2-10 東京電力の会社概要(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

商号	東京電力株式会社
設立	1951 年 5 月 1 日
資本金	6,764 億円
本社所在地	東京都千代田区内幸町 1 丁目 1 番 3 号
代表者	取締役社長 清水 正孝
事業	電気事業, 情報通信事業, エネルギー環境事業, 住環境・生活関連事業, 海外事業
従業員数	52,506 名(2009 年 3 月 31 日現在, グループ合計)

東京電力の売上高推移, 純利益推移および従業員推移を図 2-13~2-15 にそれぞれ連結と単体別に示す。

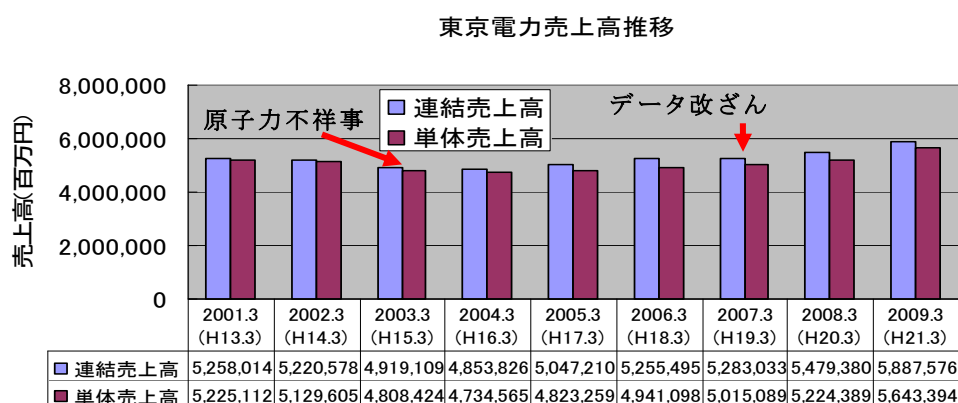


図 2-13 東京電力の売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

²² 第 85 期(自 平成 20 年 4 月 1 日 至 平成 21 年 3 月 31 日) 東京電力株式会社有価証券報告書

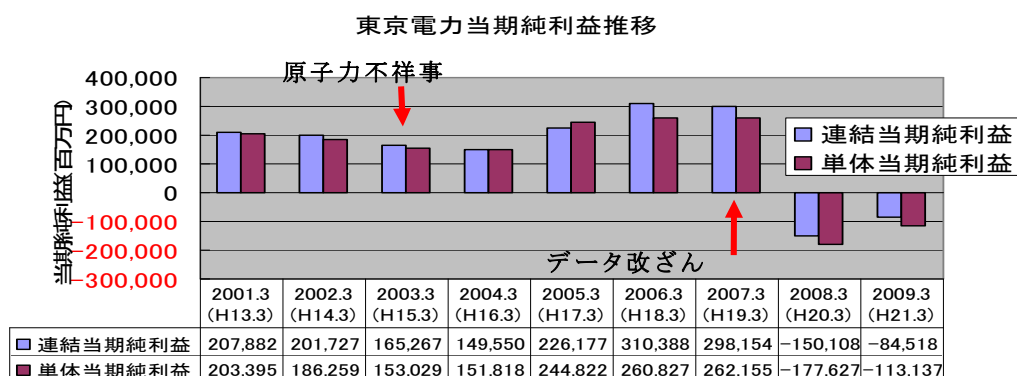


図 2-14 東京電力の当期純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

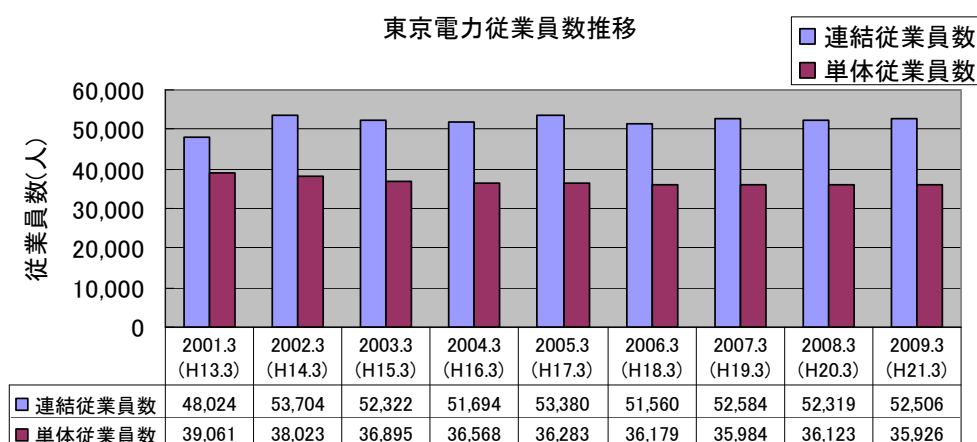


図 2-15 東京電の従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-13 及び図 2-15 より、東京電力の売上高及び従業員数は、2002 年 8 月の原子力不祥事及び 2006～7 年の発電設備のデータ改ざんの発生の影響をあまり受けていないように見える。しかし、図 2-14 より、当期純利益は 2002 年 8 月の原子力不祥事影響を受けた原子力発電所の停止にともなう減益が、2003 年 3 月期及び 2004 年 3 月期に顕著に認められる。また、2008 年 3 月期以降の落ち込みは、2007 年 7 月の新潟中越地震による柏崎刈羽原子力発電所停止と復旧、発電燃料の高騰による影響が大きい。

(2) 不祥事例

東京電力の一連の不祥事は、平成 14 年 8 月に発覚した原子力不祥事と平成 18 年 11 月～平成 19 年 3 月に発覚した発電設備における一連のデータ改ざんなどの二

つに大別される。

(イ) 平成 14 年 8 月に発覚した原子力不祥事

① GEII 社からの通商産業省(当時)への申告(情報提供)

2000 年 7 月に通商産業省(当時)に寄せられた申告²³(情報提供)から、80 年代から 90 年代にかけて GEII 社に発注して東京電力が実施した自主点検作業に関し、ひび割れやその兆候の発見、修理作業等について不正な記録等が行われた疑いがあることが発覚した(総合資源エネルギー調査会原子力安全・保安部会原子力安全規制法制検討小委員会, 2002)。

その結果、原子力発電所の点検・補修作業において点検記録や修理記録の書き換えなどの 29 件の不適切な取り扱いが行なわれた可能性があるとのプレス発表「原子力発電所における事業者の自主点検作業記録に係る不正に関する調査について」(原子力安全・保安院, 2002a)が行なわれた。

同年 9 月 2 日、東京電力は一連の不適切な取り扱いに関する経営責任を明確化するため、会長、社長、原子力担当の副社長、相談役 2 名が辞任することを公表した。

ちなみに、「原子力施設にかかる自主点検作業の適切性確保に関する総点検について」(同年 8 月 30 日、原子力安全・保安院)を受けて、同年 9 月 20 日には上記 29 件以外に、東京電力、中部電力及び東北電力の原子力発電所で国に対して報告されていないひび割れが明らかになり、9 月 25 日には、日本原子力発電の原子力発電所においても国に報告されていない事象が明らかになっている。

② 原子炉格納容器漏えい率検査の偽装問題

原子力安全・保安院(2002c)において、平成 3 年及び平成 4 年に実施された定期検査期間中におこなわれた格納容器の漏えい率検査に際して、不正な圧縮空気の格納容器内への注入などが行なわれた結果、検査が適正におこなわれなかったことが明らかになった。その結果、当該機の 1 年間の原子炉運転停止処分が行われた。

検査を請け負った日立製作所に対しては、法律上の対象となるものではないが、原子炉の安全機能上、極めて重要な部分において意図的な偽装が行なわれるという前例のないものであり、加えて、国の定期検査を妨害したものであり、相応の措置が講じられた。

²³ 「核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律」第 66 条の 2 に定める申告制度に基づくもの。

(ロ)平成 18 年 11 月～平成 19 年 3 月に発覚した発電設備における一連のデータ改ざんなど

以下の①～③に対し、原子力安全・保安院より発電設備についてデータ改ざん・必要な手続きの不備その他の同様な問題がないか点検するよう指示を受けた結果、次に示す過去の不適切な事例が次々と明らかになった。

データ改ざん:水力では、9 発電所、13 事案(13 件)、火力では、13 発電所、20 事案(33 件)、原子力では、3 発電所、20 事案(233 件)

手続き不備(水力):電気事業法関連では、46 発電所、2 事案(81 件)、河川法関連では、139 発電所、3 事案(3,492 件)

① 水力発電所に関する不適切な処置

平成 18 年、東京電力野反ダムにおいて(1)ダム変形の計測及び報告、(2)放流管の鉄管厚の計測及び報告に関する不適切な取り扱いが認められた(東京電力、2006a)。平成 14 年度の原子力不祥事の公表を契機として、群馬支店で点検したところ、過去に以下のような恣意的な補正を行っていた事が発覚した。

- 平成 16 年度までのダム変形データを、つじつまをあわせた数値で報告するように決定していた。
- 平成 14 年度までの放流管の鉄管厚を恣意的に補正していた。

また、渋沢ダムの平成 9 年度におけるダム水位データの改ざんが平成 18 年に経済産業省に報告された(東京電力、2007c)。

② 福島第一原子力発電所1号機における復水器海水出入口温度測定データの不適切な取り扱い(平成 18 年 12 月 5 日プレス発表)

復水器海水入口及び出口温度をプログラム化して改ざんしていた。その後、柏崎刈羽原子力発電所でも同様のデータ改ざんが発覚した。

③ 河川法の許可のない工作物があることが発覚など

このように、各種発電所の検査データや申請書類の改ざんが次々と発覚し、日本を代表する優良企業の評価が失墜するに至った。

2.5.7 A 社

(1) 企業概要と業績推移

A 社は、創立から 100 年を超える老舗企業である。企業との関係で名前を公表することができないので企業概要は省略する。また、図における縦軸の数値も A 社に配慮して削除している。A 社の売上高推移、純利益推移および従業員推移を図 2-16～2-18 にそれぞれ連結と単体別に定性的に示す。

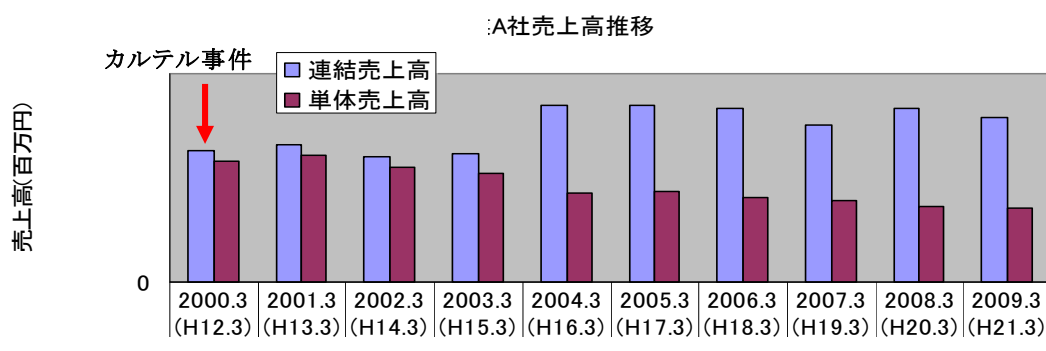


図 2-16 A 社の売上高推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

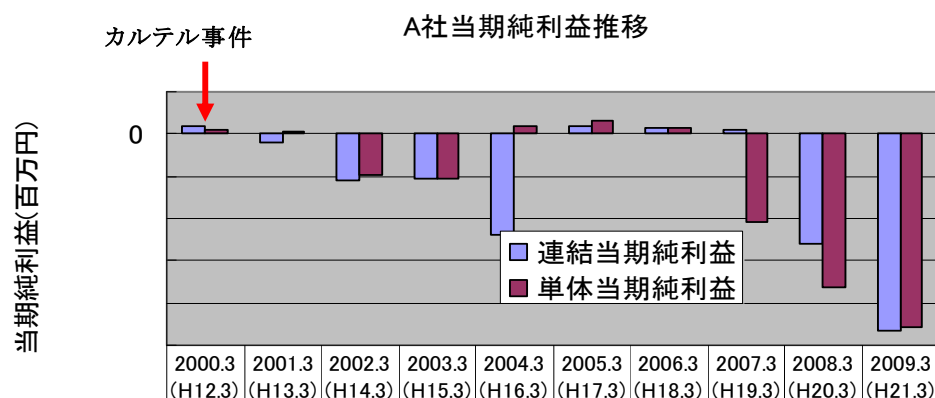


図 2-17 A 社の当期純利益推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

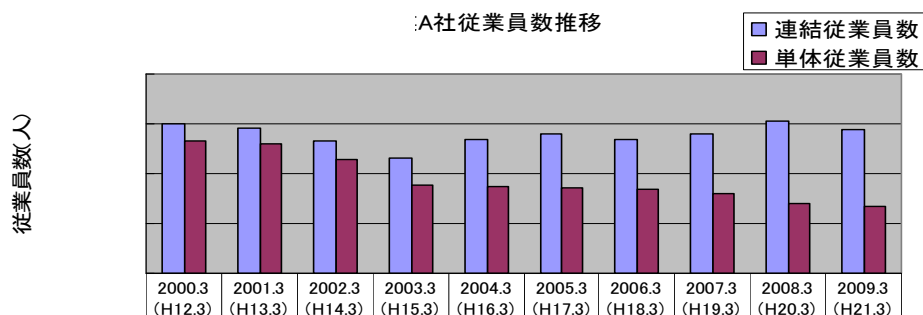


図 2-18 A 社の従業員数推移(同社有価証券報告書をもとに著者作成)

図 2-16 及び図 2-18 より、A 社の売上高及び従業員数は、1999 年の公正取引委員会による告発以降、単体では減少傾向にある。連結では 2004 年 3 月期にともに増加しているが、これは関連会社の連結対象化によるものである。図 2-17 より、当期純利益は 2005 年 3 月期～2007 年 3 月期を除き、いずれも連結では損失が発生している。特に、2008 年 3 月期以降は大幅な損失が発生している。

(2) 不祥事例

A 社は、カルテル事件に関し 1999 年に公正取引委員会から刑事告発された。営業担当部長など 4 名が逮捕され同年 3 月に排除勧告を受けた。また、談合事件に関し 2005 年に公正取引委員会から刑事告発された。営業本部長が逮捕され同年に排除勧告を受けた。次に、2006 年に談合に関して立ち入り調査を受け、2007 年に排除措置命令を受けた。いずれの事件も公共工事に関連したものである。さらに、2007 年には、製品の検査機器試験数値の改ざんなどが発覚し、指名停止などの処分を受けた。このように、直近 10 年間に 4 回も重大な不祥事を起している。

2.6 事業業績による分析対象企業の再生評価

前節では、本研究で取上げる企業の概要と業績推移を、財務データを開示している企業についてその内容を示した。本節では、これらをもとに分析対象企業の再生評価を行う。本研究では、基本的に「復配」、「売上高の回復」などの業績回復を果たしたことを再生とみなしている。利益を創出することができなければ完全な再生と呼べないかもしれないが、売上高が回復することは、社会的に信頼を回復したとみなすことができ、少なくとも「再生」の軌道に乗ったということがいえるであろう。

2.6.1 分析対象企業の評価

(1) 雪印乳業

雪印乳業は、2000 年の食中毒事件および 2002 年の牛肉偽装事件後の企業分割により企業規模は縮小されたが、2004 年 3 月期以降、利益も生み出し、復配も果たした。また、2002 年以降、特に不祥事も再発していないようである。このことより、雪印乳業は、再生したものと考えられる。なお、雪印乳業は、不祥事発生から単年度黒字²⁴になるまで 3 年、復配されるまで 4 年経過している。

(2) 日本ハム

日本ハムは、不祥事以降売上高の落込みは認められるが、2006 年 3 月期には 2002 年の不祥事以前の売上高を回復した。その後売上高は順調に増加している。純利益は浮き沈みがあるが、利益を創出している。また、2002 年以降、特に不祥事も再発していないようである。このことから、日本ハムは再生したものと考えられる。日本ハムの再生には、2002 年の不祥事から 4 年が経過している。

(3) 石屋製菓

石屋製菓は、非上場企業のため財務情報は開示されていない。しかし、インタビューなどでは、売上高は不祥事以前に回復し商品販売も好調との発言もあった。また、2007 年以降、特に不祥事も再発していないようである。このことから、石屋製菓も再生したものと考えられる。石屋製菓の再生は比較的早く、2007 年の発覚から 1 年後には売上高が回復している。

(4) 不二家

不二家の売上高は、不祥事以前の水準に回復していない。不祥事の発生は 2007 年 1 月であり、まだ利益も出ておらず、評価するには少し年月が必要であろう。また、2007 年以降、特に不祥事も再発していないようである。これらから、不二家は再生途上または再生の途上に上っていないと考えられる。

²⁴ 雪印乳業は、不祥事発生後、事業の売却等により企業規模が約 1/4 になっている。従って、売上高を比較することによって、再生の有無を評価できないため、単年度黒字を再生の指標とした。

(5) JR 西日本

JR 西日本の売上高は、不祥事以降、大きな落込みはない。また、当期純利益も安全設備投資の増加などが影響を及ぼしているが、安定的に計上している。さらに、配当も途切れていない。このように、業績を見る限り、再生しているとみなすことができるかもしれないが、鉄道輸送業は、乗客というステイクホルダーにとって代替方法が容易になり事業である。利用者は、JR 西日本を批判してもその利用を簡単に停止することができないのである。したがって、JR 西日本の再生評価は業績ではなく、不祥事の再発がないかどうかなど別の評価基準を設ける必要がある。

JR 西日本は、再生できたかどうか業績だけでは判断できない。

(6) 東京電力

東京電力も、業績から見れば再生したとみなせるかもしれない。しかし、同社も JR 西日本と同様、公益企業であり、再生評価は業績ではなく不祥事の再発がないかどうかなど別の評価基準を設ける必要がある。

東京電力は、再生できたかどうか業績だけでは判断できない。

(7) A 社

A 社は、1999 年の公正取引委員会による告発から 10 年が経過するが、不祥事の当時者である単体売上高の減少や損失の拡大など、業績面で見ると再生したとはいえない。また、不祥事も続発している。このことから、A 社は再生途上または再生の途上に上っていないと考えられる。

2.6.2 評価のまとめ

前項の事業業績の評価をもとに本研究における分析対象企業を再生の観点から以下のように分類する。

グループ 1: 再生したと評価できる企業

雪印乳業、日本ハム、石屋製菓

グループ 2: 公益企業で事業業績だけでは再生の評価が困難な企業

JR 西日本、東京電力

グループ 3: 再生途上又は再生の途上に上っていない企業

不二家, A 社

次章以降, この分類をもとに考察を進めるものとする。

2.7 小括

前章の先行研究調査で, 不祥事を起こした企業の再生には, 企業倫理の確立を実現すること, それには阻害要因である不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土を解消すること, すなわち企業風土の変革が必要であること, そしてそれには企業風土の変革を目的とした再生マネジメントが重要であることが明らかになった。

本章では, 本研究を進めるためのリサーチ・デザインを示した。研究方法は, 不祥事を起こした企業に対する複数ケース・スタディとした。

分析対象とした不祥事を起こした企業は, 雪印乳業, 日本ハム, 石屋製菓, 不二家, JR 西日本, 東京電力および A 社の 7 社とした。可能な限り面接によるインタビュー調査を行なったが, 面接を拒絶された企業も 2 社あった。また, 公表されている報告書などの文書, さらに直接観察についてもケース・スタディの証拠として分析に用いた。

不祥事を起こした企業はその原因に不正・違反を放置する風土が存在し, この風土を解消することが企業再生には不可欠である。そして, この風土を変革させるために企業は様々な再生マネジメントを行なう。不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントによって不正・違反を放置する風土が解消させることができれば, 企業再生につながる。そこで, 面接によるインタビュー調査の質問項目には, 企業風土の変化と, 再生に果たした各階層の役割などの再生マネジメントの方法, そして, 企業再生へのドライビング・フォース(駆動力)は何であったか, 再生に用いたツールなどとした。そして, なぜ再生に成功したのか, 再生に必要な要因は何かという核心の疑問に対する解答を導き出すことを試みるものとした。分析視角にはパラダイム変革の概念を中心に取上げた。なお, 星野らの経営において操作可能な要因は, 本研究の調査項目に包含されている。

そして, 本研究で取上げたそれぞれの企業概要と業績推移並びに不祥事例を概説した。次に, それぞれの企業の業績推移から企業の再生評価をおこない, 対象とした企業 7 社を再生の観点から 3 つのグループに分類した。また, 再生に成功した企業事例から, 企業の再生には 1 年から 4 年程度の期間を必要とすることが分かった。

第 3 章以降に, 調査分析の結果と考察を示そう。

第3章 不祥事を起こした企業の風土に関する実証分析

3.1 はじめに

本章では、不祥事を起こした企業である雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR 西日本、東京電力および A 社の 7 社の、不祥事を起こす前の企業風土がどのようなものであったかを実証的に分析する。分析方法は、面接によるインタビュー調査、公表されている資料調査および直接観察とする。

このようにして得られた調査結果をもとに、先行研究で指摘されている企業不祥事の原因とされる企業風土の特徴に対して、これらの妥当性を実証的に評価する。

3.2 不祥事を起こした企業の企業風土はどのようなものか

3.2.1 雪印乳業

(1) 公表資料に基づく企業風土

2000 年 6 月 25 日の食中毒事件発生以後、雪印乳業は、2000 年の 10 月 6 日付けで弁護士を座長とする経営諮問委員会の設置を発表している。その中で、経営諮問委員会の目的として、「雪印乳業株式会社は、企業風土刷新を軸とする経営革新に向けて、各分野の有識者から客観的かつ多面的なご助言、ご教示を頂く経営諮問委員会を設置することを決定致しました。委員の方々の卓越したご意見を経営に具体的に反映し、全てに開かれた、顧客第一主義を貫く企業への変革を目指して参ります。」(下線著者)と述べている。企業風土に問題があったと認識し、顧客第一主義を貫く企業への変革を目指したのである²⁵。経営諮問委員会の座長も委員会の目的として、「今回の事故をバネとして新生雪印の『あるべき姿』へいち早くシフトするために、経営トップ層に対する提言を行うこと」と述べている。

経営諮問委員会の提言と会社側の対応をもとに、「企業風土の刷新」、「品質保証の強化」、「平成 14 年度黒字化にむけての施策」を柱とする再建計画がまとめられた。

しかし、食中毒事件から 2 年経たずして 2002 年 1 月に関連会社である雪印食品の牛肉偽装が発覚した。食中毒事件による信用失墜から立ち直るべく努力中であった雪印乳業の再建計画にとって大きな障害となるとともに、雪印ブランドの信用失墜を決定

²⁵ 岡本・鎌田も、雪印グループ全体の組織風土に潜む問題点を指摘している(岡本・鎌田, 2006, 69 頁)。

的にした。

2002 年 3 月 28 日に、「新生雪印に向けた取り組みについて」が発表された。その内容は、再建計画そのものである。雪印食品(株)事件の影響により、業績が悪化したため、13 年度の業績予測について下方修正するとともに、黒字化の時期を 15 年度とする新たな経営計画と位置づけ、経営の具体的な施策とグループ経営の方向性を示している。一方、新生雪印に向けた取り組みとして①創業の精神「健土健民」を大切にした本業回帰による再出発、②従業員自らが考え、行動すると同時に第三者の意見を取り入れることによる企業体質の変革を掲げた(下線著者)。

これをうけ、2002 年 5 月 23 日に上記取り組みを具体化した「新再建計画の概要について」が発表された。当時の社長である西 紘平は、「雪印乳業(株)および雪印グループにおける経営の刷新について」(2002 年 2 月 5 日)において、不祥事の原因として「このような不祥事を起こした原因は、社会人として当たり前のことを守れないという倫理感覚の欠如であり、そのような風土を変えられなかったことは、企業としての法令順守を徹底できなかったことにある」と述べている(下線著者)。そして、法令順守に関する経営の刷新として、「グループ経営の方向性と法令順守」を掲げ、「グループ各社の法令順守の徹底と体制の強化」を謳っている。

「新再建計画の概要について」(2002 年 5 月 23 日)において、新再建計画を発表した。その中で、「企業体質の変革」として「企業体質の変革のためには、お客様が何を求めているかを最優先に考え、商品やサービスのみならず、一人ひとりの行動が認められる企業に生まれ変わらなければなりません。社外からの取締役招請による新しい視点を経営に取り入れるとともに新経営陣を中心に全社員による取り組みといたします。」と説明している。

2002 年 6 月 27 日の株主総会で、経営陣が全員退陣し、高野瀬 忠明を社長とする新しい体制に生まれ変わった。また、全国消費者団体連合会 事務局長の日和佐 信子が社外取締役に就任し、同時に、企業倫理委員会を設置し、日和佐社外取締役が委員長となった。社長就任にあたって、高野瀬社長は次の方針を発表した。まず、基本方針として、新生雪印を「第二の創業」と位置づけた。そして重点方針の中で、経営体質の変革の具体化と信頼回復に向けた活動の実践を進めるとした。

高野瀬社長は、「新生雪印乳業の歩み-2002～2004 活動報告書 2005」の社長メッセージにおいて、「『おいしい笑顔のカンパニー』を目指して」とのタイトルで、第一に「企

業体質の変革を目指して」と次の文章を記している。「私たちは、2000年6月に食中毒事件、2002年1月に牛肉偽装事件を引き起こしました。原因は、雪印乳業やグループ企業の一部の部署や個人だけによるものではなく、『内向きな企業体質』にあると考えています。」(下線著者)。

そして、企業体質を変えていくための「改革の3つの柱」として、①「安全・安心に向き合う」雪印に変革する、②「お客さまに向き合う」雪印に変革する、③「食の責任を認識する」雪印に変革する、を掲げ、新生雪印乳業としての取り組みを始めた。さらに、「私の使命は、単に会社を再建することだけでなく、新しい企業体質を持った会社に変えることと考えています。」という強いコミットを発信した。

2003年1月には、新たな「企業理念」を策定し、同時に、企業理念を実現するための守るべき行動の手引きとして「雪印乳業行動基準」も策定している。

(2) 雪印乳業の企業風土

雪印乳業の企業風土は、これまでも「内向きな企業体質」が指摘されてきた。例えば、社長の高野瀬は、雪印乳業にあった3つの要因の一つが「考え方、手法、風土が世の中と乖離していた独自の雪印スタンダード」を指摘している²⁶。日和佐も「私が就任する前の社内の空気は閉塞感に充ち満ちていて、上司に自由にものが言えない、自立性の失われた組織となっていました。」と述べている²⁷。

著者のインタビューからも自由にものが言えない企業風土が浮かび上がった。大久保は、

要は内向きの自分たちの考え方を表に出していこうという姿勢だったですね。外の方々の意見を聞いてという姿勢が弱かった。このような雪印スタンダードで物事を考えていました。自分たちだけの論理でということです。これが不祥事に繋がったのです。このことが一番の反省点です。

と語り、自分たちの内向きの姿勢を指摘した。また、稲葉も同様に内向きの体質を指摘

²⁶ 「座談会 企業倫理の確立は経営トップの責務」『経済 trend』2005年10月、10-19頁。

²⁷ 「一人ひとりが生きてこそ、企業倫理は守られる--トップダウン型経営から、自由闊達な社風へ- 雪印乳業(株)社外取締役/日和佐信子さん」『アクアネット』第6巻、第5号(通号59)、37~41頁。

している。

このような閉塞的な企業風土は、2.3.1 項に示した不正・違反放置の風土そのものである。

このように、不祥事を起こす前の雪印乳業の企業風土は、内向きな企業風土であり、閉塞間に満ちて、自由に意見が言えない閉鎖的な風土であった。

3.2.2 日本ハム

(1) 公表資料に基づく企業風土

2002 年 8 月に発覚した牛肉偽装事件後、2002 年 8 月 28 日付けで社長に就任した藤井良清は、同年 9 月 2 日に「遵法経営の確立に向けた取り組み(再発防止対策)について」および「再発防止策と経営方針について」を発表している。

「遵法経営の確立に向けた取り組み(再発防止対策)について」では、第一に企業風土の見直しと抜本的改革への決意として次のように述べ、事件の根幹に負の企業風土があったこと、これを抜本的に改革する次の決意を示した(下線著者)。「今回の偽装事件発生の根幹には、業績至上主義による遵法意識の希薄化と、事業本部制の過度の分権化による、他部門や社外に対する閉鎖体質という、グループに生じてしまった負の企業風土があったものと深く反省しています。(中略) この企業風土を抜本的に改革し、失った信頼を再び取り戻すとともに、二度とこのような事件を起こさないために、グループの根幹をなす企業理念である、『食べる喜び』を基本のテーマとして社会に貢献することはもちろんのこと、グループ全事業部門を横断的に、第三者の視点を加えた形で監査・監督する業務チェック体制の確立や、経営トップに迅速に報告が行き、適切な措置を講ずる体制の構築によって、遵法精神に基づいた透明性のある経営の実現を目指します。」。

そして、遵法経営実現のための組織改革として 9 項目の施策を発表した。

次に、「再発防止策と経営方針について」において、社長自ら不祥事のお詫びと再生に向けた決意を表明した。この中で、「今回の不祥事は、収益や業績の為に社会のルールを破ったことにあります。企業にとって収益は重要なものですが、その大前提には『法令順守』があります。業績至上主義が遵法意識を希薄にしてしまったこの企業風土は絶対に変えなくてはなりません。その為にはまず『日本ハムグループ行動規範』の徹底を図ります。本来、企業理念にある『食を通して社会に貢献する』とは、顧客視点

に立った企業活動を推進することにあります。振り返れば今回の問題は、報告を受けた弊社役員が、問題発覚の影響の大きさを恐れ、黙認し、内部の一部の人間だけで処理を行ったことにあります。この根底には、日本ハムグループ自体の外部に向けての閉鎖性と事業部門の閉鎖性という二つの問題がありました。(以下、省略)」と、この文書でもあらためて社長自身が業績至上主義および閉鎖的な企業風土の存在を認識していること、および企業風土の変革への決意をコミットした。さらに、同文書で経営方針の第一に「新生日本ハムグループに、法令順守に基づく新たな企業風土を確立する。」と掲げ、コンプライアンスに基づく企業風土の構築の決意を表明した。

これ以降、藤井社長、企業倫理委員会および事務局の3者による企業風土の変革への取り組みが始まるのである。

(2) 日本ハムの企業風土

日本ハムの事件前の企業風土の特徴は、藤井社長が2002年9月2日に「遵法経営の確立に向けた取り組み(再発防止対策)について」でいみじくも述べた「今回の偽装事件発生の根幹は、業績至上主義による遵法意識の希薄化と、事業本部制の過度の分権化による、他部門や社外に対する閉鎖体質という、グループに生じてしまった負の企業風土」という言葉に凝集されている。

藤井社長は、「当社は従来、事業部制により縦割りの運営をしてきました。事業部制により、事業領域もかなり横に広がったというそれなりの強みもありましたが、やはり縦割り組織の限界もあり、それが不祥事に繋がる一つの要因になった面もあったのではないかと思います。」と述べている²⁸。

著者が実施したインタビューでも、縦割り組織の弊害が多く指摘された。宮地は、

社内の特徴を簡単にいうと、入社してどこかの部門に配属されると定年までその部門、というのが多い

会社の中では、若手社員が部門を越えて意見交換するという機会が無かつ

²⁸ 「インタビュー 企業コンプライアンス 昨年日本ハムグループの不祥事が3度も報道されたが 偽装事件後、事業の総点検を行い問題は包み隠さず公表する! 日本ハム社長 藤井良清」『財界』第52巻 No. 1307, 104~107頁。

たという背景があります。当然、集合研修とかいろいろな研修がありますが、共通のテーマで議論を戦わすことは無く、一方通行の研修、あるいは人事の評価のための研修とか、そういう機会でしか交流が無かったのです。

例えば、新入社員からその責任者になるまで、20年位ずっと同じ場所に居ているのです。要は実力者なのです。得意先の事もよく分かっている。逆に言うと、三権握っているのですね。ルールを作って、仕事して、問題があれば自分で裁いて。本社とのやり取りも、情報の出入り口も、自分が全てやっている。こういうことだったのです。だから「よその会社のような事はするなよ」といっても、「(返事だけ)分かりました」となるのです。

と答え、組織の閉鎖性、コミュニケーションの不足を特徴的に示した。社内で人事ローテーションの停滞が起こると、組織の閉鎖的な企業風土の醸成が促されるのである。

また、B次長も、

不祥事前は、かなり閉鎖的な会社でしたね。外とのお付き合いもあまりなかったですし、このようなインタビューでもどこまでしゃべってよいか気にするなど、外にはあまり情報も出さずにいた会社でした。会社の中も、事業部の中では意思疎通があるわけですが、事業部を越えての意思疎通はほとんどない会社でした。不祥事の時、「トップが知らないはずはない」と社外から強く言われましたが、我々は「トップは知らないだろうな」と思っていました。事業部の悪いことはあまり本社とかトップに伝えないということでした。

社外営業よりも社内営業のほうが熾烈でした。同じ会社のほかの部署には情報を絶対に漏らさないと。そういう風土が当時ありました。

と述べ、組織の閉鎖性、組織間のコミュニケーションのなさ、社内間での熾烈な競争を指摘した。C課長も、同様に縦割り組織の実情を語っていた。

このように事件前の日本ハムの企業風土は、藤井社長が言う「負の企業風土」であり、かつ、業績至上主義に基づく社外や部門間に対する閉鎖体質を有する閉鎖的な企業

風土そのものであった。

3.2.3 石屋製菓

(1) 公表資料に基づく企業風土

コンプライアンス確立外部委員会(2007)では、今回の原因の分析を報告している。これによれば、直接的な要因には、不正行為の発生および衛生管理の不備が指摘されているが、コンプライアンス体制に係わる間接的な要因として、

【企業文化】ファミリービジネス特有の企業統治による役職員のモチベーションダウン

【ガバナンス】取締役会の形骸化、取締役の権限が不明確、経営と所有の分離

【組織】一部の幹部への権限集中、けん制のための仕組みが不在

【人事】人事、評価、報酬各制度の設計、文書化及びそれらの公平な運用が不十分と指摘している(9-10 頁)。

また、従業員アンケートでは、会社の良くなかった点として、第 1 位が、「食品の取扱いや衛生管理に関する点」、第 2 位が「会社の雰囲気や過去の習慣」であった。また、会社が良くなるために必要なことの設問に対し、第 1 位が、「食品の取扱いや衛生管理の見直し」、第 2 位が「会社の雰囲気や過去の習慣の変更」であった。その他として、「公平感のある処遇」を求めている。

さらに、第 3 回コンプライアンス確立外部委員会議事内容によれば、職場向けアンケートの集計状況が示されている。これによると、「上司とのコミュニケーション不足」「給与体系」「休暇取得」に関する改善要求が多い。また、人事制度の構築に向けた取組み方針(案)として、「従業員が生き生きと働き、現場において創意工夫がなされ、チームワークが良く、結果としてより高い付加価値を生み、リーダー人材の自発的離職率が低い(定着率が高い)状態を目指す必要がある」と提案している。言い返せば、現状はこれとは逆になっていると思われる。次に、第 4 回委員会議事内容には人事報告として人事体制は役職員にとって公平性が欠けていると指摘している。

(2) 石屋製菓の企業風土

石屋製菓の島田社長は、

僕が来て感じたのは、非常に業績のいい会社だということです。利益も上が

っている。ところが、その業績のよさに全てが隠れていた。だから、組織改革だとかを特に手をつけなくても済んだのですね。全て業績の流れの中に隠れていた。だから、同族経営ですから取締役会もほとんどやっていない。株主総会もやっていない。その中で、経営というものの緊張感もほとんど無かった。上場会社でもありませんから。その中で賞味期限改ざんという事件が起きた。

私は、当社の問題というのは、非常に未熟な組織にあったのだらうなと思うのですよね。そこには経営の緊張感というものも無い。一部の幹部といわれる人たちが工場従業員の意見をつぶしていた。その結果、外に出てしまった。去年(2008年)の夏以降製造が落ち着いたとき、(前社長の)石水さんが週2・3回来て良く話すのですけど、こう言いました。「島田さん、変な話だけれど去年の事件って言うのは、当社にとって生まれ変わる良いチャンスだったと。あれがなかったら今頃手のつけられないことが起こっていたかも知れないね。」としみじみ言っていました。

会社に来て、社内の雰囲気もすっかり変わつたと、そう言っていたいて、私もやりがいがあったなと思います。

と述べて、同族経営によるガバナンス欠如があり、従業員の意見をつぶしていたと指摘している。すなわち、従業員が自由にものを言えない閉鎖的な、かつ、信頼感の乏しい企業風土である。また、

従業員にとってみれば、内部通報した時点で悲痛な叫びですよね。何とかしてくれよと、それを無視して、もうこれはどうしようもない。だから保健所に行ってしまったという。だから其の時にきちっと対処していれば多分あんなに大きなことにならなかったと思うのです。でも他の事件を見ても大体そうですよね。従業員の気持ちを無視してしまったところに最大の問題点がある。

とも述べ、コンプライアンス確立外部委員会(2007)の指摘を裏付けている指摘を行なっている。さらに、

それとね、個々のミスを怒るわけです。叱責するのです。これは絶対に上手くいかない。起きたミスに対して何故起きたのか？考えてやらないといけない。不注意で起きたのか、システムが悪いのか、仕組みが悪いのかということを考えてやらないと、組織は良くならない。ここで起きたことを、「何でこんなことをやっているのだ」で全て終わらせてしまうからそれ以上に発展しないのです。このところが最大の問題だと思うのです。

として、企業風土として強権的、抑圧的な閉ざされた風土であったことも指摘している。

このように、不祥事を起こす前の石屋製菓の企業風土は、強権的、抑圧的で自由に意見が言えない閉鎖的な風土であった。

3.2.4 不二家

(1) 公表資料に基づく企業風土

信頼回復対策会議(2007)によれば、不二家の信頼失墜の主たる原因として、

- ① 衛生管理、品質管理が経験と勘に依存しており、その適正さを客観的に担保する社内体制が構築されていなかったこと。
- ② 経営上の意思決定を適切に行っていく体制、すなわちコーポレート・ガバナンスが欠如しており、企業経営を取り巻く環境及び状況に応じて適切な対応を取っていくことができなかったこと。
- ③ 本件問題に関するマスコミ報道に多くの問題があったこと。

の3点を指摘している。

そして、上記②の問題として、創業家による同族経営を指摘している。「藤井社長は『社長以外は皆従業員』という言葉にも表れているように良い意味での社長としての自負・自覚をもっていたが、それは一方で、社員全体が社長に依存することにつながった。社員からすれば、創業家の圧倒的威厳を背景とした一族支配に対して、忌憚のない意見や提案を行ないにくい雰囲気があり、それが『指示されたことだけをやっていけばよい、指示されないことをやっても報われない』という意識を生じさせることとなった。」(8頁)(下線著者)、また、職人魂の残渣がもたらす弊害として、「伝統の味や技術を受け継ぐという重大な意味があったと同時に、作業内容を記録し、客観化することを軽視し、

ルールをあいまいにってしまうという部分を残すことにつながった。」(9 頁) (下線著者), さらに生産現場従業員の意識の問題として,「不二家においては,上記②(著者注:生産現場の衛生管理よりも,コストダウン,生産性向上を重視する傾向)」の経営陣の意識を生産現場で働く従業員も察していて,『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ことが指摘できる。」(10 頁)(下線著者)などと指摘している。

(2) 不二家の企業風土

D 部長は,

菓子と洋菓子との違いもありますが,全体的にはおとなしく,正直でまじめであることは間違いないですね。外から来た人も「本当にまじめだね」と言うのですが,しかし,自分から進んで何かをしようというということはありません。言われたことはきちんとやるのだけれど,自分から進んで改革をしようとか,こういう問題があるからこれを改善しようとか,自ら進んで行動を起こす人が少なかった。コミュニケーション不足,情報の流れ。上から下へはある程度いくのですが,下で何が起こっているのかということがわかっていないということもありました。それから,洋菓子の方は,特に技能とか技術という面で職人氣質的な意味合いがありました。そういうことが重要視されてきていました。そういった部分を含めて,現在,社会から何が求められているかということが把握できなくて,昔からの流れをそのまま活かされていたわけではないのですが。気づかずに,そちら(保守的な)の声が大きくて,変えられなかったという風土があったと思います。

と述べている。また,部門間の壁に関して人事交流について尋ねた結果,

ほとんど無かったです。私は,たまたま入社間もない頃にローテーションで替わりましたが,それ以降長らく全社的に無いです。

と答えている。

また,

先ほど不二家のコミュニケーション不足の話をしましたでしたが、二つ目として教育の不足ということがありますね。

不二家では、もしかすれば現場で起きていることを、班長、係長、課長、工場長は知っていたかもしれない。それは追求しなかったのですけれども。それを見て見ぬフリをしている体質が、それを上に報告しなかった。今までも、上を向いた仕事でいいことしか報告しないこともいわれていました。現場で何が問題点なのかということがわからない。分かってもそれを改善しようとする行動がなかなか生まれなかった。

とも述べ、不二家が持っていたコミュニケーション不足と情報を上に伝えない閉鎖的な企業風土もこれらの発言から読み取れる。

3.2.5 JR 西日本

JR 西日本は、面説を拒絶されたため、公表資料をもとに企業風土を考察する。

まず、JR 西日本は、平成 17 年 4 月 25 日の事故を受けて、同年 5 月 31 日に「安全性向上計画」(西日本旅客鉄道会社、2005)を発表している。そのなかで、安全に係る現状の総括(反省すべき点・課題)として、第一に「1. 風土・価値観において～安全を最優先とする意識について」と題して反省している。その内容は、「厳しい経営環境下で発足した当社は、経営基盤の確立を図るべく、発足当初から安全を前提とした収益の確保と効率化に取り組み、その結果、安定した経営実績を継続してきた。一方で、経営全般にわたる効率化の進展により、次第に余力が減少するなど、余裕のない事業運営となっており、こうした状況が、弾力性に欠けるダイヤ編成や輸送力の増強に対応した安全設備整備の遅れを招いた。また、過去の事故の反省にたつて、安全を優先するという意識の徹底に務めてきたが、この取組みが形式的となり、かつ『支社に任せきり』となったため、安全最優先の意識が組織の隅々まで浸透するには至らなかった。」としている。次に、「2. 『事故の芽』等の報告に対する対応方において」では、「『事故の芽』をはじめとするヒューマンエラーに関する報告については、起こり得るものとの前提に立って、これを隠さず報告することにより、事故防止を図っていかなければならないが、現場における管理者と部下の意思疎通の不足に加え、減点主義の傾向の強まりによ

って、社員が報告を避ける風潮や、たとえ報告があったとしても現場でとどめておき、支社・本社に連絡しないという状況があった。」(以上、4 頁)(下線著者)、さらに双方向コミュニケーションについては、「現場社員とのコミュニケーションが不足していた。」、「さらに、後述する『現場からボトムアップされるべき情報が支社・本社に連絡されにくい状況』とあいまって、本社と現場との双方向コミュニケーションはほとんど行なわれていなかった。」、「『定められたことを定められたとおりに実施する』ことを重視し、業務指示と賞必罰に留意した職場管理を基本としてきた。」、「部下から上司に対してモノの言いにくい雰囲気を醸成し、管理者層と社員の意志疎通が不足していた。」(5 頁)(下線著者)など指摘されている。

そして、安全性向上に向けての基本理念として、「現場と本社との一体感を強化すべく、トップ自らが現場に出向き、双方向のコミュニケーションに務め、風通しの良い職場づくりに務める。」(8 頁)として、風土・価値観の変革に向けた取り組みを誓っているのである。

航空・鉄道事故調査委員会(2007)では事故原因として、「本件運転士のブレーキ使用が遅れたことについては、虚偽報告を求める車内電話を切られたと思い本件車掌と運輸指令員との交信に特段の注意を払っていたこと、日勤教育を受けさせられることを懸念するなどして言い訳等を考えていたこと等から、注意が運転からそれていたことによるものと考えられる。本件運転士が虚偽報告を求める車内電話をかけたこと及び注意が運転からそれたことについては、インシデント等を発生させた運転士にペナルティであると受け取られることのある日勤教育又は懲戒処分等を行い、その報告を怠り又は虚偽報告を行なった運転士にはより厳しい日勤教育又は懲戒処分等を行なうという同社の運転士管理方法が関与した可能性が考えられる。」(243 頁)として、JR 西日本の日勤教育又は懲戒処分などによる運転士管理方法の存在を指摘している。

西日本旅客鉄道株式会社(2007)では、安全諮問委員会の提言事項として「経営トップと現場とのコミュニケーションの問題点について、本体の意思疎通のルートを検証し、改善のための仕組みづくりを行なうこと。」(6 頁)を紹介している。また、安全諮問委員の意見として、「何か言いたいことが言える雰囲気は必要である。」(9 頁)としている。

以上のように、JR 西日本の不祥事前の企業風土は、上下の双方向コミュニケーションがない、風通しの悪い風土であったといえる。

3.2.6 東京電力

(1) 公表資料に基づく企業風土

東京電力の多くの不祥事を受けての個別の報告書は非常に多く、その多くが企業風土の問題を指摘している。それらのなかから、一部を以下に紹介する。

まず、平成 14 年の原子力不祥事に関する東京電力(2002)によれば、事実調査において、「書類の精査や聞き取りを進めるうちに、GE 社が指摘した件は、その評価は別としてほとんど事実であったこと、そうした行為が長年にわたり組織的に行なわれてきたことなど、深刻な事態であることが調査委員会及び経営層においても認識されることとなった。」(5 頁)(下線著者)と指摘している。また、不適切な取り扱いが行なわれた動機・背景等(概要)として、送電スケジュールを守る事が最大の関心事であることや、安全性に問題がなければ国へのトラブル報告はできるだけ行いたくない心理の醸成に加えて、「原子力部門が限られたメンバーだけの同質化された社会となり、自分の意見を言い出せない組織の風土が形成されたこと。」(12 頁)(下線著者)を指摘している。また、今回の不適切な取り扱いに関する責任の所在についても、「今回の一連の不適切な取り扱いは、原子力の点検・補修業務に関して長年にわたり組織的に行なわれてきたと認定せざるを得ない。補修業務に携わる社員たちは、たとえ個人的には『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ことを象徴的に表している。」(12 頁)(下線著者)と、企業風土の問題を指摘しているのである。

総合資源エネルギー調査会原子力安全・保安部会原子力安全規制法制検討小委員会(2002)においても、事業者側の要因として、「事業者における原子力部門は、原子力専門の技術者を中心として、一種の独自の『テリトリー』を築いており、部外者には関与しにくい雰囲気があった。」(6 頁)(下線著者)と企業風土の問題を指摘し、「このような問題がなぜ長期にわたり発生していたかについて検討を行なったが、こうした問題の背景には、企業組織内部の意志決定の在り方、更には安全に携わる技術者の倫理の在り方などに関する基本的な問題が含まれており、今後、関係する学問領域においてさらに幅広い観点からの分析や提言が行われ、効果的な対応が図られるべきである。」(19 頁)(下線著者)と企業風土の改善の必要性を指摘している。

次に、平成 18 年 11 月～平成 19 年 3 月に発覚した発電設備における一連のデー

タ改ざんなどに関する不祥事では、東京電力(2006a, 2007e)によれば、本件に関する動機・背景として、(1) 明確なルール、管理・指導体制の不在、(2) 行政への報告に対する消極姿勢、(3) 法令上の報告事項やデータの取扱いに対する認識の甘さ、(4) 野反ダム特有の事情に加え、(5) 企業倫理遵守の意識の浸透が不十分と指摘している(2006a 13-15 頁, 2007e 17-19 頁)。

特に、(5)については、「本件については、平成 14 年の原子力不祥事の公表を契機として、長年にわたり繰り返されてきた不適切な取扱いを止めるべく、渋川工務所自らがその是正を図っている、しかしながら、その経緯や方法において、不適切な部分が見られたことは深刻な問題として受け止める必要がある。この点、聞き取り調査において、『これからは是正するのだから、過去のことはよいのではないか』、あるいは『今さら言い出せなかった』という趣旨の発言が少なからず見られたように、原子力不祥事公表後も、『できるだけ事を大きくしたくない』といった考えが残っていたことが窺える。」(2006a 15 頁, 2007e 19 頁)(下線著者)と示し、平成 14 年以降の企業風土変革の取り組みにもかかわらず、従業員の意識改革が進んでいない部署もあることを指摘している。ここでは個人の聞き取り調査の結果が示されているが、「今さら言い出せなかった」という発言は、閉鎖的な企業風土を示している。企業風土の変革の困難性を良く示す事例である。

東京電力(2007d)では、「おわりに」において、「当社は、平成 14 年 8 月の原子力不祥事公表以降、『しない風土』と『させない仕組み』の構築を目指し、信頼回復と再発防止に取り組んできましたが、水力発電設備においても、今回のデータ改ざんや法令違反など、企業体質を問われる事態を引き起こしたことについて、会社全体の問題として真摯に受け止め反省し、深くお詫び申し上げます。今後、このような事態を二度と引き起こさないよう、本報告書に記載の再発防止策に着実に取り組み、厳正かつ適切に水力発電所に係る業務運営を進めてまいる所存です。また、本件の事態の重大さに鑑み、これまで全社を挙げて推し進めてきた再発防止策を再構築することとし、本年 1 月 4 日には、リスク管理委員会の下に『法令手続き等の不適切事例に対する再発防止策検討部会』(以下「検討部会」という)を発足させました。この検討部会において、現在、全社的な再発防止策の策定等を進めているところであり、その具体的内容につきましては、本年 3 月を目処にとりまとめ、改めてご報告させていただく予定です。」(13 頁)と示し、再発防止策の着実な取り組みを述べている。その取り組みは、同報告書 第一分冊に記述されている。

まず、データ改ざん等に関する再発防止策における改善すべき点の整理において、(1)改ざんの根本原因が生じる背景、(2)改ざんを実行してしまう心理、(3)改ざんを実行できてしまう環境、(4)改ざんが継続してしまう環響の 4 つを挙げている。そして、(3)において、①閉鎖的な職場(内輪だけでの処理ができてしまう環境)を指摘している。具体的には、「実際に改ざんが行なわれていた業務の殆どが、工務所(制御所)内、あるいは建設所の少数の人間により完結するものとなっております、『担当者でなければわからない』、『担当者に任せきり』といった属人的な仕事のやり方をしていたため、改ざんが実行されやすい環境にあった。」(同第 1 分冊 64 頁)(下線著者)と属人的な風土を指摘している。

(2) 東京電力の企業風土

東京電力の企業風土についての質問に対し、E 氏は

属人風土とか色々言葉はあると思いますが、不適切な問題が職場でオープンに提示され、解決に向けた議論がなされないという風土です。また、たとえ問題が職場で共有されていたとしても、その上位組織や関係部門との間では共有されていないこともあります。不適切な問題が、オープンにされず職場や個人が抱え込んでしまうことが閉ざされた組織です。こうした問題に対して、組織として知恵を出し解決することに欠けていた風土です。

と答えている。また、原子力部門の閉鎖性の質問については、

不祥事の問題が原子力から始まったので、そう言われていますが、他部門と比較してその傾向が強いかどうか分かりません。原子力部門は専門性が高いので、コアな社員達が問題意識を共有し、面倒な説明は避けたいという心理はあるかもしれません。

と答えている。

このように東京電力の企業風土は、属人的で、問題をオープンにせず抱え込んでしまいう閉ざされた風土であったといえる。この風土は、平成 14 年の原子力不祥事の原因

として認識されていたにもかかわらず、平成 18 年 11 月～平成 19 年 3 月に発覚した発電設備における一連のデータ改ざんなどに関する不祥事の原因にも指摘され、企業風土変革の困難性が強く認められる。

3.2.7 A 社

A 社の不祥事は独占禁止法違反、いわゆる談合が大半である。この談合のメカニズムは企業風土と密接に関係する。すなわち、談合そのものが、後述するように非常に属人的で閉鎖的な仕組みである。参加を認められた各社のメンバーのみで話し合う、また、その組織そのものの存在を隠匿することで、秘密的に維持されている。そして、メンバー以外の者は、そのプロセスを尋ねることは許されず、ただ談合の結果だけがメンバーから伝達される。このように、談合システムの存在そのものが属人的で閉鎖的な企業風土の存在を前提にしている。

しかし、A 社の CSR 報告書には不祥事のお詫びは認められるが、企業風土に関する言及は一切ない。また、2007 年の製品の検査機器試験数値の改ざんに関する最終報告には、再発防止策が示されているが、企業風土に関する記述は無い。

このように A 社は属人的で閉鎖的な企業風土を有していると考えられるが、公表資料を見る限り、企業風土に問題があるという認識は無いようである。

3.3 不祥事を起こした企業における閉鎖的な企業風土の存在

前節では不祥事を起こした企業である雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR 西日本、東京電力および A 社の 7 社の不祥事を起こす前の企業風土を、公表資料および面接によるインタビュー調査から実証的に分析した。分析結果を表 3-3 に示す。

本研究では 2.3.1 項で不正・違反放置の風土を「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」と定義したが、表 3-3 から判断すればすべての企業において、不祥事発生前の企業風土は不正・違反放置の風土に合致している。

表 3-3 不祥事前の企業風土の特徴(著者作成)

企業	不祥事前の企業風土の特徴
雪印乳業	倫理感の欠如, 内向きな企業体質, 世の中と乖離していた独自の雪印スタンダード, 閉塞感, 上司に自由にものが言えない, 自立性の失われた組織
日本ハム	業績至上主義による遵法意識の希薄化, 他部門や社外に対する閉鎖体質, 人事ローテーションの停滞, 外にはあまり情報も出さずにいた, 事業部の悪いことはあまり本社とかトップに伝えない, 組織間のコミュニケーションのなさ
石屋製菓	一部の幹部への権限集中, 各種制度の不備と公平な運用が不十分, 会社の雰囲気や過去の習慣が悪い, 公平感のある処遇が行なわれていない, 上司とのコミュニケーション不足, 人事体制は役職員にとって公平性が欠けている, 経営の緊張感が無い, 同族経営によるガバナンス欠如, 強権的, 抑圧的な閉ざされた風土
不二家	忌憚のない意見や提案を行ないにくい雰囲気, 指示されないことをやっても報われないという意識, ルールをあいまいにしよう, 「何を言っても何も変わらない」という諦めの意識, コミュニケーション不足, 何が起きているのかということがわかっていない, 人事交流が無い, 見て見ぬフリをしている体質
JR 西日本	安全設備整備の遅れ, 安全を優先するという意識の形骸化, 社員が報告を避ける風潮, 支社・本社に連絡しない, コミュニケーション不足, モノの言いにくい雰囲気
東京電力	改ざんが長年にわたり組織的に行なわれてきた, 自分の意見を言い出せない組織の風土, 部外者には関与しにくい雰囲気, 今さら言い出せない, できるだけ事を大きくしたくない, 担当者でなければわからない, まずい問題が職場でオープンに出されて, 解決に向けた議論がなされていないという風土, 不適切な問題について, オープンにせずに抱え込んでしまう閉ざされた組織
A 社	談合そのものが非常に属人的で閉鎖的な仕組み

本研究の実証分析の結果から導き出されたこの事実は、岡本・鎌田(2006)および星野ら(2008)が不祥事の原因として指摘する閉鎖的な企業風土の存在を強く支持するものである。そして、この企業風土を自由にものが言える開放的な企業風土に変革することが、不祥事の再発防止に重要であると示唆される。では、このような企業風土変革はどのように行われるのか。このような企業風土の変革を目的とした再生マネジメントが企業再生には重要になる。

第 4 章では、不祥事を起こした企業がどのように再生に成功したのか、再生後の企業風土はどのようなものか、面接によるインタビュー調査結果を中心に再生に成功したと評価される企業の企業風土変革を目的とした再生マネジメントを分析しよう。

3.4 小括

本章では、不祥事を起こす前の企業風土を実証的に明らかにするために、不祥事を起こした企業である雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR 西日本、東京電力および A 社の 7 社の公表資料、面接によるインタビュー調査および直接観察により企業風土を分析した。

分析の結果、対象とした 7 社の全ての企業において、不祥事発生前には、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」という不正・違反放置の風土の存在が明らかになった。

本研究の実証分析の結果から導き出されたこの事実は、岡本・鎌田(2006)および星野ら(2008)が不祥事の原因として指摘する閉鎖的な企業風土の存在を強く支持するものであった。そして、この企業風土を自由にものが言える開放的な企業風土に変革することが、不祥事の再発防止に重要であると示唆された。そして、この企業風土の変革を目的とした再生マネジメントの重要性も指摘した。

第4章 再生した企業の再生マネジメントと企業風土

4.1 はじめに

第2章では、本研究で対象とした不祥事を起こした企業7社から、事業業績の評価をもとに再生したと評価できる企業として、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓の3社を抽出した。

不祥事を起こした企業はその原因に不正・違反を放置する風土が存在し、この風土を解消することが企業再生には不可欠である。そして、この風土を変革させるために企業は様々な再生マネジメントを行なう。不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントによって不正・違反を放置する風土が解消させることができれば、企業再生につながる。雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓の3社は、再生したと評価されているが、これらの再生マネジメントはどのようなものであったのか、また再生後の企業風土はどう変化したのか、本章ではこれらの3社の再生マネジメントの内容と、再生マネジメントによる企業風土の変化を詳しく分析する。

まず、表2-1に示した調査項目を中心に面接によるインタビューおよび公表文献の調査により再生マネジメントを明らかにする。そして、再生マネジメントにより企業風土がどのように変化したのかを明らかにして、再生に成功した要因を明確にする。さらに、再生におけるドライビング・フォースの重要性を指摘する。なお、企業風土の変革、すなわちパラダイム革新のプロセスについては、第6章で論じる。

4.2 雪印乳業の取組みと企業風土

4.2.1 再生マネジメント

(1) 第三者の果たした役割

2002年6月に企業倫理委員会が設置され、企業倫理徹底に向けた活動を開始した。法令遵守・品質・経営全般について、倫理的側面から“社外の目”による提言や勧告を行うことを目的としている。企業倫理委員会委員長は、前全国消費者団体連絡会事務局長の日和佐 信子である。雪印乳業株式会社の企業倫理委員会の構成は、10名のうち4名が第三者委員である。

企業倫理委員会は、公式には法令遵守・品質・経営全般について、倫理的側面から“社外の目”による提言や勧告を行うことを目的としている。これ以外にも、経営トップへの非公式な提言を行なっている。このトップへの提言は、トップの行動に対する支持

の表明でもあり、正当性を支援するものでもある。具体的な事例を見てみよう。

日和佐委員長へのインタビューでは、

トップが確信をもって社員にメッセージを事あるごとに発していくことが重要だと提言しました。

メッセージだけではなくて、現場の人たちと話し合うことが重要だと申し上げました。

などと語り、再生に及ぼすトップの役割を十分理解し、かつ、期待して、企業風土の変革に向けたトップマネジメントの方法を提言していたことが分かった。

また、役割そのものについては、

倫理委員会の提言を社長が身をもって実行されることと、私たちも企業倫理委員会としてやっていくことがあります。企業倫理委員会は会議体ですが、会議だけをやっているわけではありません。企業倫理委員会自体が工場へ行ってコミュニケーションを図るとか、関西販売本部へ行って話し合いの場を持つこともやっています。両方ですね。

と述べ、企業倫理委員会自らが直接企業風土の変革にかかわる役割も果たしていたようである。一方で、

このような第三者的組織をいろいろな会社は作ってはいます。しかし、これが機能しているかどうかということになると疑問です。

と語り、多くの企業で形式的に企業倫理委員会が設置されているが、機能していない例も多く見られることに対して警鐘を鳴らしていた。倫理的な不祥事を起こした企業は一斉に弁護士などの第三者を含めた倫理委員会などの委員会組織を設置している。しかし、この設置だけでコンプライアンスが推進するのではないのである。実効性を担保するには、この委員会の行動力、提言の内容などが当該企業に適合したものでなけれ

ばならず、委員会の実効性そのものが要求されるのである。

岡田もコンプライアンス部長としての立場から企業倫理委員会の役割を語った。

やはり神輿の上に載って仕事をした人はいなかったですね。そういう意味で、皆がすごくいいポジションでいい働きをされたということです。その中でどなたが欠けていても、今とは違った会社になっていたでしょうね。

と、企業倫理委員会委員全員がそれぞれの役割を果たし、素晴らしい働きをしたと評価した。

企業倫理委員会の役割として求められる役割のひとつに、第三者からの視点に基づいた提言がある。「企業倫理委員会という第三者の委員会は再生に必要だったとお考えですか。」との質問に対し、岡田は、

必要ですね。社内の論理では改善できないでしょう。

と語り、大久保も、

従業員の皆は、自分たちがやっていることが本当に正しいのか、方向は間違っていないのかということが一番心配なのです。ドンと落ちたという経験上ですね。今までやってきたことが全て否定されたのですから。それを確かめるのに、社外の人意見を聞きたいという意見が多かった。

と答え、少なくとも雪印乳業では、第三者としての企業倫理委員会が必要であったということである。

さらに、「企業倫理委員会が果たした役割で第三者の視点は大きいですか」という質問に対し、岡田は

大きいですね。もう一つは第三者の目が、実務的に実行力を持っているかどうかです。皆さんはよく第三者の目があればよいといっていますが、第三者の方が100年先を見て言ったからといって何ができますか。そこが問題です。(中略)。

その意味では当時の5名の社外の委員の方は、コンセンサスの高い方でした。
そういう意味で社外の視点は必要です。

と語り、企業倫理委員会が効果的に機能するかどうかは、ケースバイケースで雪印乳業の場合にはうまく機能したと指摘していた。このように雪印乳業では、日和佐という社外取締役を招聘し、企業倫理委員会の委員長として活躍させたことで結果として高いパフォーマンスが発揮しえたといえる。

倫理的な不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおいて、第三者の視点からの提言を発する企業倫理委員会の設置は、多くの企業で行なわれている特徴的なマネジメントの一つである。その意味で、先の日和佐と岡田の指摘は重要である。

(2) 経営トップの果たした役割

企業風土変革に及ぼすトップマネジメントの影響が極めて大きいことは、企業風土の変革に関する先行研究で明らかである。企業風土変革にはトップの高い倫理観、優れたトップマネジメントとリーダーシップが必要条件なのである。このような視点から雪印乳業の再生における高野瀬社長のトップマネジメントとリーダーシップを眺めてみよう。

まず、高野瀬社長自身からの発信として、「企業倫理を社内に定着させるためのポイントは、私自身の行動にあると考えている。」「コンプライアンスへの取り組みを活性化させるのは、やはり経営と現場との双方向の対話が必要。『経営の見える現場』『現場の見える経営』こそが企業の存在意義を明確にし、企業倫理を高めるモチベーションになる。」「コンプライアンスの徹底化には、経営トップの認識が最重要。そのためにも(グループ)各社の経営トップと会って、納得のいくまで意見を取り交わしている。」「信頼回復には相当の時間がかかる。いま当社に必要なことは、何か新しいことをはじめるのではなく、きちんとしたコンプライアンスを社内に定着させることが重要。」と語り²⁹、倫理的行為の実践を含む自己の役割をきちんと認識し、問題点の絞り込みがきちんと明確にされている。そしてトップマネジメントとして実践するのである。

企業倫理委員会の委員長から見たトップマネジメントについて日和佐は、

²⁹ 「企業倫理確立に向けたわが社の取り組み」『経済 trend』、2003年10月、22-35頁。

第一にトップがそう(再建を)信じてメッセージを発することが必要です。心からそう思ってメッセージを発しないと、部下がついてこない。それが大事なことです。本当にコンプライアンスの確立が、法令順守が絶対必要なのだという信念を持っていることが重要です。形だけで持っていて、形だけでメッセージを発しているのであれば、絶対に伝わらない。決定的な要因ですね。

と述べ、トップ自らコンプライアンスに対する強い信念をもち、従業員に正面から対峙することの重要性を指摘している。これを高野瀬社長はきちんと実行したのである。

また、日和佐は、

何か事あるごとに社長のメッセージが発せられている。

と語り、高野瀬社長の従業員に対する能動的な、かつ、良好なコミュニケーションの醸成にも言及した。大久保も

社長は去年も全工場を回っていますし、企業倫理委員会の委員も、その中で品質部会という会があるのですが、その方々も全工場を回っています。本社のやっていることはなかなか工場に伝わってこないのですが、直接本人が来ていろいろな話をしてくれる。意見交換する。直接話す機会を作ってくれる、こういうことが非常に刺激になるのですね。

と述べ、高野瀬社長自らが良好なコミュニケーションの醸成に果たした役割を高く評価した。

高野瀬社長のリーダーシップについては、インタビューを行った人々全員が言及している。岡田は、

(再建には)トップの意思しかないのですよ。私は、雪印乳業の企業倫理活動を担当して、社長の役割、ヘッドシップは大きかったと思います。なければできなかったでしょう。

と述べた。同様に、大久保も、

(圧倒的な危機感があるから)皆が同じ方向を向いている。じゃあ何をやればいいんだというところから入れる。そのときに社長がこうやるのだとビシッと方向を打ち出すというのは非常に大きいですね。ああ、こうやればいいんだ、こうやれば再生できるのだという方向性を出してくれた。そしてそれを社長が一回言ったきりではなく、何度も何度も言うてくれる。

と、高野瀬社長の強いリーダーシップとトップマネジメントの具体例を提示した。

「企業再生に最も大切なことはどのようなことですか。」との質問に対し、大久保は、

私が現場で行動リーダーとしてやっていて最も助かったのはトップの強い意思の発信でしたね。それが全く揺らがなかったことが行動リーダーとしていろんなことをやれた要因でしょうね。

と答え、稲葉もインタビューで大久保と同様、高野瀬社長のリーダーシップについて非常に高く評価した。

以上のように、企業再生マネジメントに及ぼした経営トップの果たした役割は非常に高かったとの指摘を多くのインタビューから得られた。雪印乳業の再生の成功に、高野瀬社長の高い倫理観、優れたトップマネジメントおよびリーダーシップが大きな貢献を果たしたことは明らかであろう。

(3) 事務局の果たした役割

雪印乳業の事務局は、現コンプライアンス部³⁰である。この事務局には非常に困難な役割が求められる。企業倫理委員会と会社とのインターフェースの役割を担う部署であるため、企業倫理委員会が良い提言をできる環境作りの役割を担うのである。さらに、教育によるコンプライアンス体制の構築や推進の実行部隊の役割も担わなければならない。この意味から、事務局としての黒子的な役割とともに、リーダーシップを発揮しな

³⁰ 再生開始当時は企業倫理室であった。

ければならない役割を兼ね備える必要がある。

日和佐は、

板ばさみになったときにどちらについてくれるかという企業倫理委員会側についてくれる。企業倫理委員会をバックにしながら、きちんとやってくれる。

(表示部会で)そのときにがんばってくれたのがコンプライアンス部なのです。あそこが、開発がこのように言うのだから、ちょっと勘弁してくださいといえど実現しなかったと思います。そこで本当にがんばってくれた。すごかったですね。

と語り、企業倫理委員会委員長としてコンプライアンス部が果たした役割を高く評価した。

一方、当事者の岡田は、

コンプライアンス部は企業倫理委員会を活性化するのが事務局としての最大の仕事だ。どのようにして活性化するか。それは委員の皆さんにタイムリーな社内情報をきちっと伝える。それから、委員の方たちが活性化できて議論ができるお膳立てをする。委員の人たちが出したリクエストは誠実に守っていく。こういうことが、ベーシックなことですけど活性化につながるのだと思います。

と述べ、あくまでも企業倫理委員会と会社側との間に立った黒子としての役割を重要と考えている。

倫理的な不祥事を起こした企業の再生プロセスで、企業倫理委員会の設置は特徴的である。企業倫理委員会と会社とをつなぐインターフェースの役割をになう事務局の存在は、再生マネジメントが成功するかどうかを担う重要なポジションを占める。結果的に、再生マネジメントの中で重要な役割を果たしたことは間違いなく、そのプロセスも含め評価されるべきであろう。

(4) ミドルリーダーの果たした役割

雪印乳業において、企業倫理の浸透の重要な役割をになうミドルリーダーは行動リ

リーダーである。しかし、牛肉偽装事件の直後、「雪印体質を変革する会」が社員間で自主的に組織され、企業風土改革に向けて、①お客さまモニター制度、②酪農家・生産者との対話会、③「今の雪印を見てください」というメッセージの発信など、後の会社の取り組みの礎となる様々な活動を行なってきたことを忘れてはならない。行動リーダーの設置に先駆けて自主的に活動した組織である。

「雪印体質を変革する会」のメンバーであった稲葉は、その経緯を次のように話している。

(雪印食品の牛肉偽装)事件が起きたときは、当社の関連会社という形ですから、私も含めて社員には直接何かが起こったという危機感はなかったと思います。その前の食中毒事件については当社が問題だという感覚でいたのですが、当時同じセクションにいた人間が、雪印食品の事件が起きた当日に食品のところに行き、現場を見てくるとかなり混乱している。私もその翌日に行ってみると、これはかなり大変なことになるなと思い、先ほど言いました消費者調査をかけたのです。その結果、当然のことなのですが、かなり厳しくて、「つぶれてしまえ」とか、「そういうことを起こすような会社はいらない」とお客様がいわれている中で、たまたま本社で同じマネージャークラスの人間にその状況を話しました。(中略)。その中で経営者が発言してもダメだろう、商品で回復しようとしてもダメだろう、という中で残されたものは社員しかないなと。社員から何かを伝えていかないと、お客様自身が貝の口ではないですが、完全に閉じてしまっている、我々が何を言っても聞いてくれない状態になっている。それであれば、そこをどう打破するかといえば、社員から発信するしかないだろうなということに至り、自分たちはいったい何ができるのだということを何回か議論していきました。

と、「雪印体質を変革する会」の発足当時の状況と活動内容を語った。

また、

経営の方ともお話ししましたし、組織を作って云々ということも時間がない、ということで我々自らやっつけよう。そこで数名でやっつけても企業としての発信にはなりませんので、広げる必要がある。インフォーマル的な形でしたけれども、自

分たちがやっていること、自分たちの使命は何なのかということを見つめなおそうと全国に発信して、賛同者を募ったなかでディスカッションをしたりしながらこの考えを広めていきました。

と稲葉は語って「雪印体質を変革する会」の活動の拡大過程を説明した。

このように、牛肉偽装事件の直後に、マネージャークラスの社員が危機感を共有し、自主的に変革の必要性を強く認識して、連携を持つに至った。その後の活動は前述した3つの活動を通して、お客様、生産者・酪農家の生の声を吸い上げ、高野瀬社長自らモニター会に参加するなど、経営層を巻き込んだ活動に発展させたのである³¹。この活動は、2002年10月29日の臨時株主総会で「雪印体質を変革する会」の思想・活動は経営に引き継がれた。

一方、行動リーダーは2003年1月に雪印乳業行動基準の策定以降、この定着徹底を図るためにもうけられたが、その役割を担っていた大久保は、行動リーダーの役割として、

工場であれば工場で一人、本社であれば人が少ない部はいくつかの部が集まって一人、ある程度の人数単位で行動リーダーが一人選ばれます。それぞれの行動リーダーは、担当するグループの中のコンプライアンス活動の中心になって推進する立場にあります。

活動の中身は時間軸で変わりますが、事件当初は、コンプライアンスを前面に押し出してやるのだ、まずやるのだということを徹底するという活動になりますし、年月がたってきた時点では定着化する。要は全社員がコンプライアンスの意識を持って行動することを目的としていろいろな施策でアプローチするということですね。

と述べ、行動リーダーがコンプライアンスの推進母体であること、および、事件当初と現在との活動の変化について発言していた。

³¹ 「雪印体質を変革の会」の活動内容については、同社ホームページ「<http://www.snowbrand.co.jp/torikumi/index.html>」に詳しい(2009.11.29 確認)。

(5) 再生へのドライビング・フォース

企業風土の変革に対するドライビング・フォースには、危機感の存在が文献などで多く指摘されている³²。この内容を詳細に見てみよう。

日和佐は、

一年目が過ぎたころ、私が就任した翌年の一月ぐらいですね。あのあたりが一番真剣でしたね。なぜかといいますと、あの時期に全部分社化をやったのですよ。分社化をやっていくということは目に見えますからね。今まで私たちの中のある部門がなくなるわけですからね。そして新しい会社になるわけですからね。そして同時に新しく分社化したさきに、社員も工場と一緒にいくケースもあればリストラもしました。現実になんかそれをやっていってどんどん会社の規模が小さくなっていくというのを実感せざるを得なかったですね。

と、会社の事業分割・縮小過程を従業員が直視せざるを得ない状況において、再生に向けた取り組みが最も真剣であった状況を語った。

大久保も、

ほとんど全社員が会社つぶれるのではないかという意識を持ったと思うのですよ。それがなんとか踏みとどまった。じゃあこれから何をするのだといったときに皆が考えたのは品質をきちっとして、品質を守ることによって今回失った信頼を回復するしかないと考えました。

と、会社がつぶれるという危機感が、品質重視にむけた再生マネジメントへの取り組みを加速させたと答えている。

一方、稲葉は、

³² 企業風土の変革に向けての駆動力として危機感を指摘する研究は多い。金井(2004, 74, 143 頁), 加護野(1988a, 185 頁), シャイン(2004, 121 頁)など。

以前知っていた人間も離れていく、そういうことに対して変わったのだな、変わらなければいけないのだな、そういうところまで追い込まれたのだなと思いました。そこで残った人間は、この会社を何とかしなければならないという使命があると。

と語り、危機感に加え、再生に向けた使命感の存在も指摘した。

以上のように、再生マネジメントのドライビング・フォースは、過去の知見と同様、会社がつぶれるかもしれないという危機感と、会社をつぶしてはならないという使命感の存在もインタビュー結果から認められた。

(6) 再生に用いたツール

2003年1月、理念・ビジョンを実現するための役員・社員が守るべき行動の手引きとして、「雪印乳業行動基準」が全員参加のもとに作成された。行動基準の巻頭において、高野瀬社長が「『一人ひとりの意識と行動の変革』を目指して」と題し、コミットメントを載せている。その中で2度も不祥事を起こした原因は、1度目のあとに「企業体質の変革」に取り組んだが、取り組みが不十分で再発させてしまったことへの反省と、「企業体質の変革」に取り組む強い意思を示している。そして、最後に「全員で、透明性の高い、自由闊達でやりがいのある企業風土を作り上げていきましょう。」で結んでいる。このコミットメントから、高野瀬社長の企業風土変革に懸ける強い意志が読み取れる。

雪印乳業行動基準の最終章の宣誓は、社長・役員・社員全員が毎年「雪印乳業行動基準」に沿った行動を宣誓し、役員・社員は社長に、社長は企業倫理担当役員に提出する。

企業風土を変革するためには、この目的を具現化するためのツールが必要である。このツールを通じて、会社全体が同じ方向を目指し、効率的に変革が可能となるのである。雪印乳業における変革ツールを見てみよう。

「企業倫理委員会が再生に果たした役割で最も大きかったことはどのようなことでしょうか。」との日和佐への質問に対し、

雪印乳業行動基準を作ったことでしょうね。新しく作り直したほうがよいという提言を行ったことと、作っただけではダメで定着させるためのシステムをきちんと

作るように提言したことが一番大きいことだと思いますね。

と行動基準の作成が最大の貢献と語っている。この作成には、「枠組みを作った時点で約 800 人の社員にヒアリングを行い、その後何度も社員に諮って、完成まで 16 回も書き換えたものです。意見も約 1500 人もの社員から寄せられました。」と別のインタビュー³³で答え、企業行動基準策定のプロセスにおける従業員の関与を指摘している。これは、単に作成したという結果を示すのではなく、作成に至るプロセスが企業風土の変革、ひいては企業再生に大きく貢献したということである。

また、岡田も、「(行動基準は)従来のトップダウンではなく、徹底的に社員のアンケート、インタビューなどで意見を聞き、作り上げていきました。そういう意味では、価値観を共有できたのは大きいと思っています。」と述べ³⁴、行動基準の作成過程における価値観の共有の意義を評価している。

日和佐(2003)は、「(雪印乳業の企業風土の変革の質問に対する回答として)そのような企業風土では、問題が起きたら社員は追い詰められて、ごまかさざるをえなくなってしまいます。それを風通しが良く、悪いことが悪いと言える企業にいかにしていくか。いろいろありますが、行動基準のようなものを企業の中に浸透させていくのも一つのやり方だと思います」と述べ、企業行動基準は企業風土変革を担うツールとして期待していたことが分かる。そして、行動リーダーは、この「行動基準」の啓蒙・定着化の役割を担ったのである。

一方で、教育が企業風土改革に及ぼした影響も忘れてはならない。雪印乳業としての人材育成は、食中毒事件の反省を受け、ルールを守ること、過去の事例から多くを学ぶことを重要視し、教育を行っている。「全社品質保証教育の徹底」として、活動報告書(2005)に取り上げられている教育である。同書によれば、「全社品質保証教育の徹底」は、品質保証基礎、品質保証応用研修、品質保証監督者研修、衛生教育、分析技術研修、社内認証(検査士)制度の 6 項目からなる。

日和佐は、

³³ 「一人ひとりが生きてこそ、企業倫理は守られる--トップダウン型経営から、自由闊達な社風へ- 雪印乳業(株)社外取締役/日和佐信子さん」『アクアネット』第 6 巻、第 5 号 (通号 59), 37~41 頁。

³⁴ 「雪印乳業にみる企業倫理」『土木学会誌』第 89 巻第 10 号, 71~73 頁。

もっと基本的な人の教育とか、コミュニケーションだとかに品質部会も入り込んでいる。なぜかという、やっぱり事故を起こすのは人ですよ。最終的には人です。したがって、人の教育は重要です。最近ではパートタイムとか臨時社員とか、いわゆる正社員じゃない方が責任を持ったラインをやらざるを得ないという状況で、そういう状況は今後とも決してなくなるわけですね。むしろ増えていくわけですから、余計に一人ひとりの教育問題というのが重要になってくるわけです。

と語っている。

倫理的な不祥事を起こした企業の再生には、その原因の除去が是正処置となる。雪印乳業では、企業行動基準の作成プロセスと全社品質保証教育の徹底が企業再生のツールとして効果的に用いられたことが明らかになった。

(7) なぜ再生に成功したのか

雪印乳業の再生に及ぼす各機能の役割を概観してきたが、最後に「なぜ雪印乳業が再生できたと思いますか」という質問の回答について考えたい。

日和佐は、

やはり外の意見を入れるということですね。企業は企業内論理でどうしても行くのですよ。意識改革するのも外の目があれば意識改革しやすいのですよね。なかだけの論理でやっていくとね。どうしても企業の価値観で、価値観に則った思考方法になっていますからね。

と第三者の視点を強調した。

岡田は、

そういうところの人を結集していく力は、雪印乳業では不祥事なのです。雪印乳業は、冷静に考えれば、危機感からです。

と、危機感を強調した。

大久保は、

従業員の意識が、どん底まで落ちて、同じ方向に向いて変わらなければならないと思ったことがベースにあるのでしょうか。危機感ですね。その上で、トップの指導・方針が的確であったことですね。

私が現場で行動リーダーとしてやっていて最も助かったのは、トップの強い意思の発信でした。それが全く揺らがなかったことが、行動リーダーとしていろんなことをやれた要因でしょうね。

と危機感とトップマネジメントを指摘した。

稲葉もインタビューで危機感とトップマネジメントを指摘している。さらに、稲葉は企業風土についても、

話せる風土になることが大事

そういう(感性・倫理観の高い)人間は必ずいると思う、そしてそういう人間が発言しやすい環境をつくる。

と述べ、自由に話せる風土への変革が重要であるとしている。

表 4-1 および 4-2 にインタビューで明らかになった再生マネジメントに及ぼす要因をまとめて示す。

表 4-1 インタビューおよび文献調査で明らかになった企業風土の変化(著者作成)

インタビュー相手	事件前企業風土	再生後企業風土
日和佐社外取締役	●閉塞感 ●自由にものが言えない ●自立性の失われた組織	●皆が自由に発言する ●ミスがあっても隠しておかない ●アンケートの自由記入欄にたくさん書いてくる
岡田前コンプライアンス部長	—	●話のとおりが早い ●レスポンスビリティが高くなった ●自由に発言できるようになった
大久保現コンプライアンス部長	●内向きの考え方	●声が上るようになった
稲葉課長 (雪印体質を変革する会)	●内向きの体質	●お客様の声をよく聞く会社になった ●隠さずに伝えていく

注) 表中の「—」は、インタビューにおいて、該当する質問をしていないため回答を得ることができなかった。

表 4-2 インタビューおよび文献調査で明らかになった再生マネジメントに及ぼす要因(著者作成)

インタビュー相手	再生に大きな影響を及ぼした要因	再生にむけたドライビング・フォース
日和佐社外取締役	●トップマネジメント ●第三者の視点	●危機感
岡田前コンプライアンス部長	●トップマネジメント ●社員全員の力の結集	●危機感 ●責任感
大久保現コンプライアンス部長	●トップマネジメント	●危機感 ●信用回復への思い
稲葉課長 (雪印体質を変革する会)	●トップマネジメント	●危機感 ●使命感

表 4-1 および 4-2 によれば、「事件前企業風土」、「再生後企業風土」、「再生に大きな影響を及ぼした要因」および「再生にむけたドライビング・フォース」は、ほぼ同じ答えが得られている。僅か 4 名のインタビューからの結果であるが、雪印乳業の企業風土の変革が行われたこと、変革にはトップマネジメントの影響が大きいこと、変革にむけたドライビング・フォースは危機感であったことは、雪印乳業のインタビュー調査および文献調査で得られた知見であるといえる。

しかし、岡田は次のようにも指摘する。

パーツパーツで役割を区切ることではないと思いますよ。ピッチャー、キャッチャーというわけではなく、サッカーゲームです。サッカーも 3 対 0 で負けている後半の残り 10 分です。ゴールキーパーも、私はキーパーだから後ろにいますとい

うのではなく、キーパーも攻めていかなければならない。野球のようにこの人はこの役割をしました。あの人はあの役割をしました、その結果うまく行きましたというにはいかない。そういう意味では混乱の中で対応していったのです。混乱の中だから目の前にある課題というか、発生事例を目の前にいる人が解決していったのです。

雪印乳業の、少なくともコンプライアンス活動にはヒーローはいないのです。全部なのです。もしいるとすれば社長か日和佐さんしかいない、あとはもう一緒なのです。

この意見は、非常に重要な意味を示唆している。企業再生には、限られた人だけで達成できるものではない。全員の力が必要なのである。これらなくして企業風土の変革、ひいては企業再生はありえない。従って、社員の企業理念への共感、トップへの共感を含む企業に対する思いが企業再生の根本には必要なのであろう。

「雪印体質を変革する会」の発足は、雪印乳業において企業に対する思いが、まさに具現化されたものである。このような思いを持つ社員が多くいたということが雪印乳業の企業再生により大きな影響を及ぼしたものと考えられる。適切なトップマネジメントや企業倫理委員会と会社への思いを抱く社員のコラボレーションが、雪印乳業の再生に必要なかつ十分条件であったと思われる³⁵。

(8) 再発防止に向けた取組み

倫理的な不祥事を起こした企業が企業風土の変革を実現し再生に成功しても、これまでの考察からその維持に重要な課題があることが浮かび上がった。

日和佐は、

業績が上がってきたときに怖いですね。プライドがむくむくと出てきて、コン

³⁵「組織変革には、『この会社が好きだ。好きだからもっと良い会社にしたい』という従業員が会社を大切に思う気持ちと、『従業員はもっとよい会社になることを望んでいる。その希望が実現されればもっとよい会社になるし、従業員も働きやすくなる』と会社が従業員を大切に思う気持ちが交流し、双方向的に働かないと成功しない。」と金井(2004, 94-95 頁)は指摘している。(1.3.2 項参照)

プライアンスなんて面倒なことをやらなくても利益が上がればよいじゃないか。会社はなんとかやっていけるよ。これだけのことをやったのだから、というのがふつふつと管理職に沸いてくるのが怖いのですよね。

と語り、業績が回復したときの危機感の維持に関する問題点を指摘している。また、久保も、

これからやっていかないといけないのは風化の問題ですよね。意識が風化する。一つは新しい、事件を経験していない人が入ってきました。そしてその割合がどんどん上がっていく。ですからこのような人たちの意識と、事件を経験した人たちの意識のギャップをどのように埋めていくかということです。もう一つは、経験した人の中でも風化の度合いがある。部署の違いもあるし、個々人の意識も違いますし。どんどん風化するのをいかに防ぐか。ギャップをそのように埋めていくのか。それをやらないとまた起こる可能性はある。そのためには、当時に全員が感じた状況に、経験したひとには戻ってもらう。経験していない人には、それを理解してもらう方法を考えなければならない。

と述べ、やはり危機感の希薄化とその対策について意見を述べている。

このように、倫理的な不祥事を起こした企業が再生に成功しても、その危機感の維持についても適切にマネジメントする必要がある、これが倫理的な不祥事の再発防止に向けた重要な課題である。

金井(2004)は、危機感の維持にはビジョンが必要と指摘している(143頁)。雪印乳業は、企業理念・ビジョンを見直している。また、食中毒事件および牛肉偽装事件という2つの事件の反省を風化させない取り組みとして、食中毒事件でお客様から最初の申し出があった6月27日と牛肉偽装事件が発覚した1月23日を「事件を風化させない日」と定め、さまざまな取り組みを実施している。

このように、雪印乳業では、危機感の維持の重要性を正しく把握し、再発防止に向けた取り組みを行なっている。

4.2.2 再生後の企業風土

目指すべき風土は、「倫理意識」が「倫理行動」と一致できる風土である。自由にもの言える開放的な風土である。日和佐は、「安全を確保するための法令順守などの行動倫理は、自立性や当事者意識がなければ、徹底できないものなのです。だから、トップダウンでは、うまく行きません。常に社長は社内に対してメッセージを発しているか、何でも言える透明な社風かどうかが重要になってきます。」と述べ²⁶、何でも言える透明な風土を目指すべきとの重要な指摘を行なっている。

同様の発言は、著者が実施したインタビューでも確認されている。日和佐は

工場の雰囲気が非常に変わっています。あの時は講和で皆緊張し、シーンとしていましたが、今では自由に発言する、皆が自由にものを言うようになったということですね。それが一番違ってきていることだと思います。

工場で何かミスがあっても、とにかく言ってくるのです。隠しておかない。勝手に処理をしない。ちゃんと連絡が来る。物が言える。失敗もきちんと言える。そういう雰囲気になってきた。そのことが最も変わったことです。

(アンケートの自由記入欄に)ものすごくたくさん書いてくる。

と具体的な出来事をもとに、再生後の自由な解放的な企業風土に生まれ変わったことを紹介した。大久保も、事例を紹介して開かれた風通しのよい企業風土へ変革されたことをインタビューで説明した。

社員と管理職とのコミュニケーションも重要である。コミュニケーションの活発化も閉鎖的な風土の解消に大きな影響を及ぼすであろう。社員だけの会での発言内容と、管理職の意識とのギャップについて日和佐は、

管理職はこういつていたのに、一般社員はこういとか。矛盾が出てきます。管理職がいいと思ってやっていることが、一般社員はなぜそんなことをするのかわけがわからないという受止めをしていたりもします。

と語っている。企業風土変革以前は、管理職と一般社員とのコミュニケーションギャップが大きかったのである。このコミュニケーションギャップは、自由にものが言えない風土の特徴を示唆している。

岡田は、「さん」付け運動の成果を次のように語った。

役職表現がほとんど無くなった。「さん」付けです。私はやり始めたときには、このようなことで何が変わるかと思いました。しかし、変わるのですよ。目線が皆と一緒になるのです。目線が一緒になるということは、お化粧がいらなくなるのですよ。話のとおりが早い。レスポンスビリティが高くなる。(自由に)発言しやすくなります。

稲葉も、トップの姿勢も企業風土変革に大きく影響を及ぼしていることを指摘した。

以上のように、限られたインタビュー結果からであるが、再生後の雪印乳業の企業風土を見る限り閉鎖的な風土が解消されていると思える。

4.3 日本ハムの取組みと企業風土

4.3.1 再生マネジメント

(1) 第三者の果たした役割

日本ハムの第三者は企業倫理委員会である。企業倫理委員会設置の目的として、藤井社長は「社外の有識者の方々にご参画いただき、厳しいご意見を頂戴するとともに、順法経営のための施策をまとめ、取締役会にご提言いただきます。これらの提言を真摯に受け止め、積極的に取り入れていくことで、お客様の視点に立った『顧客満足』を重視した経営、透明性の高いグループ経営の実現を目指します。」と述べている。

企業倫理委員会の委員長は、麗澤大学教授の高 巖である。日本ハム株式会社の企業倫理委員会は、労働組合委員長を除く委員全てが第三者であることが特徴である。

企業倫理委員会は、2002年9月に第1回委員会が開催されて以降、2004年7月23日の第17回委員会で解散が決議されるまで、精力的に活動された。企業倫理委員会は、まず次の6項目の提言を行なった。6項目の内容と具体的な提言の一部を以下に示す。

① 取締役会改革

(1) 取締役会が果たすべき「監視」と「内部統制システムの構築」の必要性を実際に如何に意識し実行するかが、何よりも重要。

(2) 執行役員制度の導入とあわせ、取締役会は若返りを図るとともに、取締役の総数は 10 名前後におさめ、実質的・機動的に機能するボードとする。人選の基準は、まず第一に「日本ハムグループ行動規範」を率先垂範できるかに置くこと。

(3) 消費者の視点を持った女性の社外取締役候補を人選中であるが、実態がともなった活用が出来るよう、受入のための環境整備をお願いしたい。

② 倫理・法令遵守に関連する部署の設置

③ 各事業本部や関係会社のトップ人事の流動化

④ 人事権を各事業本部から本社(人事部)へ移す

⑤ 監査の厳格化

⑥ 労働基準法の遵守:営業部門の労働時間の早期改善

この 6 項目の提言は、非常に思い切った内容である。例えば取締役会改革では、取締役の人選基準にまで踏み込み提言しているのである。非常に大胆な、かつ、深部にまで及ぶ内容である。これには、後述するが、企業倫理委員会の高委員長のリーダーシップが発揮された事例といえよう。

企業倫理委員会は、平成 14 年 11 月 8 日、事件の背景にあった日本ハムグループの構造問題を調査し、改革に向けて必要な取り組みのありようを検討することを目的とし、企業倫理委員会の下に新たに小委員会(独立の調査委員会)として改革調査委員会を設置することとした。

改革調査委員会は、関係者からのヒアリング調査の結果、日本ハムグループに特有の問題点として下記①～④の 4 点を指摘している。

① 風土的背景ないし組織・構造上の問題点

(1) 過度の業績至上主義

(2) 人事・情報の障壁

(3) 管理・監査部門(関係会社管理・監査を含む)の軽視

② 「法律を守る」意識の徹底

(1) 法令遵守意識の希釈効果

(2) 法令違反の日常化による遵法意識の鈍磨の危険

- (3) 「法律を守る」組織づくり
- ③ 取締役会制度としての組織管理責任
 - (1) 内部統制システム構築の必要性
 - (2) 執行役員制度の位置付け
 - (3) 取締役会の活性化に向けての具体策
- ④ 管理体制・人事体制のあり方について
 - (1) 小さな本社の問題
 - (2) グループ経営視点の欠如
 - (3) 監査体制のあり方
 - (4) 人事政策のあり方
 - (5) 情報管理システムと情報開示のあり方
 - (6) 危機管理意識の欠如

特に① 風土的背景ないし組織・構造上の問題点については、「以上のように日本ハムグループの風土と組織に内在する問題点は主として上記 3 点に集約されるものと考えるが、グループの著しい成長にもかかわらず、創業時代の発想から抜けきれないまま、つまりコーポレート・ガバナンスの思想を持ち込む機会のないまま組織を構築・運営してきた結果、企業の風土および組織の問題点が顕在化し、ひいては一連の偽装事件にも繋がったものと結論付けるものである。」(下線著者)と言及し、企業風土および組織の問題点に強く言及している。

そして、改革調査委員会からの次の 3 点の検討を提言している。

- 1) 「法律が守られなかった」時のリスク
- 2) 具体的なコンプライアンスのあり方
- 3) 業績とコンプライアンスを両立させる仕組み

最後に、改革調査委員会は、「今、日本ハムグループに求められているのは、法令を確実に遵守し、かつ更にその上にある目標として、高い倫理観をもって、尚且つ利益をあげるという方向への意識改革である。」と報告を結んでいる。

このように、改革調査委員会は、一連の調査により、一連の不祥事が企業風土に起因すること、および高い倫理観をもつ方向への意識改革が必要であることを提言した。

この提言を受けて、企業倫理委員会は、先に提案した 6 つの項目に加え次の①～

④に示す4項目を追加するとともに、総点検運動をあわせて提案した。

- ① 管理体制の強化 ―違法行為を起こさせないためのチェックシステムの構築―
- ② フォーマルな情報ルートの確立と積極的な情報開示
- ③ 危機管理意識の浸透とリスクマネジメント体制の確立
- ④ 意識改革の断行、業績とコンプライアンスを両立させる仕組みの構築

さらに、日本ハムグループの新生、食品業界の変革を促す総点検運動の提案を行った。

企業倫理委員会は実に多くの、かつ、経営に踏み込んだ提言を行なっていることは前述したとおりである。このような活動に対して藤井社長は、「(企業倫理委員会からの提言は)非常に厳しいです。しかしながら、2年に亘り、企業倫理委員会の先生方のような外部の意見を採り入れたからこそ、やはり企業風土改革は進んだのだと思います。おそらく、内部の体制だけで行ったのでは無理であったと思います。」と述べ³⁶、企業風土変革および企業再生に、第三者の視点に立った企業倫理委員会の存在は不可欠であったことを指摘している。

「やはり再生のためには企業倫理委員会に相当する第三者の組織が必要だと思いますか」との質問に対し、宮地は、

思いますね。どこの会社も同じかも知れないですが、特に会社をリードする立場にあると、仕事の中で、長い間、他人以上に働いています。裏返すと、自社と違う情報をあまり持っていないですね。角度の違う所から客観的に世間の尺度ですぐに判断することが大切なのですよね。

と述べ、企業倫理委員会が日本ハム再生の必要条件であったと指摘している。B 次長も宮地と同様に、第三者としての企業倫理委員会の存在を評価している。

高委員長に対しても「再生に第三者の視点は必要か」と尋ねた。高は、

そうですね。だけど第三者の視点というとな、私が第三者としてみてそれがば

³⁶ 「TOP Interview(7)日本で一番誠実と言われる企業を目指して--日本ハムグループ全体の信頼回復 日本ハム株式会社代表取締役社長 藤井良清」『月刊監査役』No. 498, 4~9 頁。

っと分かったかといえはそうではなく、最初に合宿したでしょう。そのときにもう何と何が問題であるか分かりました。社員は知っていますよ。知っているのだけれどそれをアクションに起せない。だから、私は、危機はチャンスに変わるという意味を持っていると思うのです。それをやったときは、上も反発しない。中間も反発しない。そうするためには危機を共有しなければならないと思う。こういう危機的な状況だから私たちは変わらなければならない。高がこういうことをいった、非常にきつい提案だけれど受け入れざるを得ないなと思えるときなのです。

と答えている。第三者の視点から、客観的に日本ハムの問題点を把握する、そして、第三者としての提言を行なうことで経営側は、それを重く受け止め実践するようになるのである。

経営側が、企業倫理委員会からの提言を受け入れざるを得なかった当時の状況について高は、

そのときの倫理委員会は、相当社会の圧力の強かったときですよね。(中略)。これは圧倒的に世の中の圧力がある中で作らざるを得なかった委員会だったと思いますよ。農水省にいろいろ再発防止策を持っていてもダメだといわれ、最終的にOKになったのは倫理委員会の設置だった。委員は組合の一人を除き全員社外の人間でしょう。位置づけとしては、我々がいうことは正面から受けざるをえなかった状況にあったと思いますね。もちろん会社側が組織してはいつてくれといわれて入ったのですが、きっかけといえはきっかけですが。何の役割を担ったのだろうか。それと同時に会社を守ることも考えましたよ。これを本気でやっていけば、多分過去のいろいろな問題が出てくるだろうなということは分かっていたから。それが出てきたときに、多分世の中やマスコミが批判するのは目に見えていましたから。この時期に出せるものはすべて出して、それから先に進むことが合理的だ、後で何年かして出てきたらそれこそM社ではないですがとんでもないことになる。出すことに関して私は決して批判もしないし、当時はそんなに制度化できなかったですが、将来私がこの委員会を解散した後は何らかの形で応援しようと思っていましたから。そういう意味でつらい選択を迫った委員会であったわけですね、あったものはすべて公にすることでしたから。

と当時の社会背景について述べ、全て公にするという方針を立てる。そして、これが「日本で一番『誠実』と言われる企業グループを目指す」というワッペンキャンペーンにつながるのである。

さらに、高は、企業倫理委員会の役割に言及し、

外からやることはそういう人たちが考えていることを具体化してあげることじゃないかと思うのですね。じゃあ、あなたたち若い人たちが考えていることをやりなさいといってやれるかといえば、やはり上もいてね、古い方もいらっしゃる中ではできないと思うのですよ。だから、我々がやったことは触媒みたいなものじゃないかな。その人たちがこうしたいという会社になるように周りから応援してあげるといふことでしょうね。

と述べ、企業倫理委員会の役割には将来を担う若手社員の会社を変えて生きたいという思いを実現させるための補助を行なうこともあるとしている。

このように、日本ハムの企業倫理委員会の役割は、第三者としての視点からの提言のみならず、若手リーダーをうまく活用することによって日本ハムの経営上の問題点に深く迫り、問題の核心を変革しようとする取り組みが行われた。その結果、見事な企業再生と企業風土の変革に結びついたと思われる。

(2) 経営トップの果たした役割

企業風土変革に及ぼすトップマネジメントの影響は極めて大きいことは、企業風土の変革に関する先行研究で明らかである。企業風土変革にはトップの高い倫理観、優れたトップマネジメントとリーダーシップが必要条件なのである。このような視点から日本ハムにおける藤井社長の倫理観と、トップマネジメントおよびリーダーシップを見てみよう。

藤井社長は、「倒産するかもしれないという一歩手前まで追い込まれた苦しみ、悔しさがあったが故に、コンプライアンスに取り組むことにおいても、世間一般の標準のレベルに追いつくのでは意味がありません。世間の水準よりも高い所に目標を置き、そこにゴールしなければならないと考えています。そういった意味で社長としてのリーダーシッ

プは、そこに視点を置いています。」と述べ³⁷、単に企業再生にとどまらず、高い水準のコンプライアンスを目指す取り組みを語っている。藤井社長は、「日本で一番『誠実』と言われる企業グループを目指す」というワッペンキャンペーンをはじめとする「インテグリティ」を目指した、愚直なまでの徹底した取り組みを実践するのである。

宮地は、藤井社長のリーダーシップとして、

社内研修で社長の藤井は私たちの取り組みについて全面的にバックアップすると言いまして、会社の方針を浸透させることについても徹底してやってくれました。

と経営倫理室に対するバックアップの事例を述べ、また、

社長は何したかという、社長はそこに直接乗り込んで来るのではなく、全国を回って従業員と話すということを同時にやってきました。その中で社長は倫理委員会のご意見を尊重して、とにかく生まれ変わるチャンスをつかみたいと思っていました。

(藤井社長は)自分の役割だと誰かに言われたわけではなく、自分で時間を作り話し合いに行っていたのです。訓示ではなく、食事を一緒にしたり、車座になって話し合ったり自分でやっているのです。それを事務局として数えると12月までで一万人を超えたのです。

と、藤井社長の全国行脚による一万人を超える社員との対話を紹介した。

そして、宮地は、

(コンプライアンスの確立は)社長自身は、将来のための投資だと言っています。消費ではないと。

³⁷ 「TOP Interview(7)日本で一番誠実と言われる企業を目指して--日本ハムグループ全体の信頼回復 日本ハム株式会社代表取締役社長 藤井良清」『月刊監査役』No. 498, 4~9 頁。

社長は、自分がやっている間、黙って信じて付いてきてくれと。

と述べ、藤井社長のコンプライアンスの確立に向けた強い決意を紹介した。さらに

それと社長はリストラをしないと書いていました。最後まで一緒だと。

と、社長の従業員の雇用を確保した上での再建に向けた強い意志を指摘した。

藤井社長のこの発言は重要な意味を持つ。倫理的な不祥事を起し業績が悪化した企業の多くが安易な従業員の削減に走る中で、従業員の雇用を守りながら再生を目指すという崇高な意思決定を行ったのである。藤井社長の経営者としての価値観および倫理観に基づく高度な意思決定であったのだろうが、リストラをせずに見事に再生を果たしたのである。もちろん、藤井社長のみで再生を果たすことができたわけではないが、この意思決定は高く評価されるべきであろう。

藤井社長は、超過労働問題についても強いリーダーシップを発揮した。宮地の発言をもとに、藤井社長のもう一つのリーダーシップの事例を紹介しよう。宮地は、

従業員が本気だと思った話がいくつかあるのですが、一つがサービス残業の問題です。(中略)。当時は朝7時から夜10時まで働くというのが当たり前であったのです。これを営業手当で済ませていました。これはいけないと。しかし時間を守れば競争に負けるのではないかと。これ本音ですよ。それではどうしようという話になったのです。約束もしました。社外と社内に向けて、日本ハムグループはコンプライアンスあふれる企業を目指しますと宣言した以上、労働時間の問題は別ですよといえど誰も信頼しません。(それでは)本当のコンプライアンスの浸透などできないとの社長の発言で、約束した以上はきちんとやろうということになり、打ち切り超勤はやめて全部払うようになりました。

と、超過労働時間問題における藤井社長のリーダーシップを紹介している。

この意思決定における逸話を、B次長は、

不祥事があつたのちの最初の役員が集まった場で、ある役員からいま時短

に着手すると業績が上がらないとの発言がありました。そのときに、社長が「何を言っている、そんなルールを守らずに業績を上げるのか」と言いました。従業員は知りませんが、多分そのときに役員の中で空気が変わってきたなと思ったのではないのでしょうか。(中略)。本来は当社では着手しづらい問題で、私もそのときに本当にやるのだなと思いました。これで皆が本気だと思いましたね。例外が全くないですからね。

とB次長自身が藤井社長の本気度を再確認したことを述べた。また、C課長も、同じ意見をインタビューで語っている。

この超過労働問題における藤井社長のリーダーシップは、企業風土を変革する上での象徴的なイベント³⁸である。このようなイベントに従業員が接することによって、トップへの信頼感が向上し、また、真剣に再生に取り組むようになるのである。

「日本で一番『誠実』と言われる企業グループを目指す」というワッペンキャンペーンに関する藤井社長のリーダーシップをもう一例紹介しよう。

C課長は、

社長がそういう形で当時動いてくれなければ、他の人がついていけなかったということがあると思います。すべて公表すると。(中略)。いったん全部ゼロに戻し、問題を全部出してしまおうと。その中には意図的ではないのもありました。勘違いであるとか、間違っただけのものもありました。それも全部直して行こうと。こういう風潮はトップから末端まで、何かあるたびに必ず社長から話がありました。皆の前で話されるときや、訓示されるときですね。それは大きかったと思います。コンプライアンス・リーダーだけでは無理だったと思います。

と述べ、「日本で一番『誠実』と言われる企業グループを目指す」と宣言し、全てを公にすることに対する藤井社長のリーダーシップを語っている。

³⁸ 企業変革におけるトップの象徴的なイベントの有効性については多くの研究者が指摘している。例えば、加護野(1988a, 115頁, 215頁)はこのイベントを見本例として、パラダイムの伝達手段となると指摘している。また、加護野(1988b, 146頁)はこのイベントを武勇伝としてパラダイム革新の「てこ」になると指摘している。さらに、シャイン(1989, 211頁)も、文化が形成される触媒となる記念的事件ないし決定的事件を指摘している。

高も、ワッペンキャンペーンの実施に対して次のように評価している。「日本一誠実と呼ばれる会社になるというワッペンを2年間つけるということに対して」という質問に対し、

藤井社長のリーダーシップだと思いますよ。本の中でも書きましたけれど。途中でいぶんいろいろな人から批判され、そんなものはずせと。周りの人たちもはずすべきだといっているときにも、藤井社長は最後まではずさないといっておられた。お辛いだろうなと思いましたよ、回り的人までも、「社長、賛成だ」といわないわけですからね。抵抗まで行かないですが、そこまで着けていてもみなに馬鹿にされてね、もう着けておれないと。そういう声も上がってきたことは事実ですよ。

と語り、藤井社長の愚直なまでの実行力を高く評価している。

以上のように、企業風土の変革における藤井社長の高い倫理観、適切なリーダーシップおよび強いリーダーシップが浮き彫りにされた。

(3) 企業倫理委員会委員長の果たした役割

日本ハムの企業倫理委員会委員長は麗澤大学高教授である。日本ハムの企業倫理委員会が再生に果たした役割について述べるときには、高教授のリーダーシップについても言及する必要があるだろう。高は、企業風土の変革を、若手社員をつうじて実践した。

最初コンプライアンス・リーダー会議を作ったときは、高先生から指示があったのです。倫理委員会に入ってくださいという話をしに行ったときに、分かりましたと。それでは若手の人たちを集めることを考えてくださいと。高先生からは、集めるメンバーには正義感があり仕事がわかっている人という条件だったのです。

倫理委員会から最初に出た指示はリーダー会議をまず作ることでした。それからリーダー会議を基本にして、まずこれまでの実際の現場にあった法令違反、倫理違反、あるいはそのリスクをリーダーから出すようにと。リーダーは各現場に戻って、それを上司とか部下とか同僚に確認しながら自分の気づかないリスク

を抽出して来るよう指示されたのです。だからこの行動規範は、現実の問題をベースとして書かれているわけです。

と宮地は述べている。

「若手を集めた理由は」という質問に対し、高は、

二つ理由があり、一つは会議室に集まって会議したところで、こんな大きな会社は変わらないと思いました。まずこの会社の将来を担っていく若手を集めてくださいと。そこが変われば、少なくとも時間が経てば変わるのですよね。だからそこに集まってもらいたいと。集まってもらいたい一番の理由は、会社の中にどんな問題があるかを良く知っているのはその人たちであるということは分かっていたから、その人たちに率直な意見を聞くということです。それから、行動規範を作っていくときに中心になってもらいたいと。自分で作れば、その人たちが行動規範の意味づけやコンプライアンスの取り組みの意義というものを社員に語ってくれるだろうと。実際にそういうふうに関心を持って話をしましたけど。全国でいろいろコンプライアンス会議を開いて皆の前に立って話をして。

と答え、若手をつうじて問題点の把握と、行動規範作成の実務者、さらにコンプライアンスの浸透を図る実務者として若手社員を育成しようという意図が推測される。

また、高は、

その日の夜に飲み会をやったわけですよ。飲み会といっても事件の後ですから、宴会じゃなくて、缶ビール一人1本か2本と乾き物があつてね。その中で私は皮肉っぽく、「あなたたちこんな会社いやでしょう。いろいろ問題があつて。できれば出て行きたいのではないか」そのような内容の話を投げかけてみました。もちろん合宿に出てきた若い人たちは意識が高いのですが、私が話した人たちは、「いや、実は私はこの会社が好きなのです」というのですよ。そういう人たちがいる会社は、そのときに感じたことは、この会社はきっとよくなれるなと思いました。

と語った。高と日本ハムの若手社員の心の琴線に触れるふれあいが合宿で行なわれたのである。

さらに、高は、

そのときに、大変申し訳ないですけど、彼らにいろいろなことを聞いたわけですよ。その中で、この問題とその問題とこの問題は、私がいる間にやらないと多分変えることができないなというのがありましてね。かなり上の問題もありますので、ガバナンスの問題とか。彼らに約束したのは、私は長く居るつもりはない。だから私が居る間に、私を存分に利用してもらいたいと。やるべきことをやって私はここを出て行くからと言うことで。そういう約束もありましたしね、自分自身もそこまでやらないと、ただ単に不祥事があったあと委員会を開いて、委員長になって名前出してというだけでは申し訳ないなと。要はね、相手がきちっと語ってくれる、宮地さんもそうでしたが、情報を隠さないでほとんど見せてくれたわけですよ、必要なものは全てでしょうね。情報を隠さない会社に関しては、私はいくらでも汗をかきたいと思うのですよ。

と語り、会社への思いをもつ社員の存在を確認し、高委員長自身も日本ハムの再生に対する思いを強くするのである。

コンプライアンス・リーダーであった B 次長は、

コンプライアンス・リーダーだけではなく、若手社員ががんばって新生日本ハムを作ろうという気持ちにさせてもらったと思っています。それぞれの立場を超えて意見を戦わせながら、新生日本ハムを作ろうという気持ちにさせてもらいました。

と述べ、高との合宿の意義を指摘した。また、C 課長も同様の発言を行なっている。

このように、企業倫理委員会委員長は、委員会発足直後から若手リーダーと一体となって企業風土の変革に取り組んだのである。日本ハムの再生に及ぼした企業倫理委員会委員長の高教授のリーダーシップは非常に大きかったと考えられる。

(4) 事務局の果たした役割

日本ハムのコンプライアンス推進の事務局は、経営倫理室である。この事務局には非常に困難な役割が求められる。企業倫理委員会と会社とのインターフェースの役割を担う部署であるため、企業倫理委員会が良い提言をできる環境作りの役割を担うのである。さらに、教育によるコンプライアンス体制の構築や推進の実行部隊の役割も担わなければならない。この意味から、事務局としての黒子的な役割とともに、リーダーシップを発揮しなければならない役割を兼ね備える必要がある。

室長である宮地は、事務局の役割として次のように語っている。

事務局が会社の情報を整理して説明すると、どのようにきちんと伝えようとしても都合よくしたり、丸くしたり、小さなものを大きくしたりすることがあると思われたので、できるだけ倫理委員会 みなさんに直接見ってもらうために、従業員や事業を直接聞いてもらう形をとりました。当然、会社の役員との接点、意見交換が多くあるのですが、判断が濁らない状態を作っていくことを目指しました。

と、企業倫理委員会に対し正確な情報提供を心がけている。これに対し、委員長であった高は、

そうですね。徹底的に推進してくれましたね。私はあの部屋(企業倫理室)の最も大きな意義は、私たちの信頼をかったということでしょうね。当然あの部屋は、社長のもとで作られて、当時は今の副社長の梅本さんのもとで動いていました。宮地さんが責任者で動いていましたが、あの部屋が出すべき情報を全部出してくれたということが、この会社のために一生懸命やりたいなという気持ちを委員に引き出したということではないですか。それが一番大きかったと思いますよね。

と経営倫理室の行動が企業倫理委員会の信頼を勝ち取り、委員会のアグレッシブな活動につながったことを高く評価している。

事務局としての活動を眺めてみよう。宮地は、

(コンプライアンス・リーダー会議は)行動規範を策定するということだったので、顔合わせをし、やり方を説明して「これで進めよう」では無く、会社の再生のために皆が参加する最初の委員会です。だから、倫理委員会の委員長のことをみなに知ってもらいたい、職場に帰るとそれを伝えてもらいたい、高先生には、会社のことを直接にメンバーから聞いてほしいと考えました。(そのために)メンバーは若い社員なので善いことばかりじゃなくて問題点も素直に発言してくれるような交流の場を作りました。

と語り、企業風土の変革に結びつく横断的な交流の場を意識してもらうように「場のマネジメント」を行っている。

現在進められている内部統制の構築についても、宮地は、

内部統制プロジェクト。これもコンプライアンス・リーダーと同じで、プロセス重視でやります。専門家に頼んで規則をきちっとしたものを作り、これをやっておくようにというのは簡単で(コストも)安いのですが、それではいけない。人を集めて、時間をかけて自分たちの仕事の分析から始めました。規則との突合せを行い、新しい規則を自分たちで作ります。そして落とし込みも自分たちでやります。そして実際にその規則を守りながら自分たちでそれをやっていきながら問題点が出れば改良をしていこうと。

と述べ、プロセス重視の活動を進めている。

さらに、「させない仕組みづくり」に関して、事務局は積極的な役割を果たしている。宮地は、

コンプライアンスの切り口はいくつかあると思うのです。一つは情報をきちんと回すこと。要するにマイナス情報をとにかくかき集めて、それらを全部発信します。これをすると隠し事がなくなるのです。世間的に言えば隠し事が無いのが一番なのです。だからそういう体制を作り、隠さないといけないような事は出来ないようにします。それは宮地がやっているからとか、藤井がやっているからとではなくて、誰がやってもできる仕組みにしなければいけません。そのために規則や

システムを全部変えてそういう仕組みにしました。過去にあった問題も全部データベースで分かるようにして、それを役員は見られます。

と述べている。

日本ハムの従業員は、日々の業務の中で、実際のトラブルやリスクに感じることなど、非日常的な出来事がある場合は、全て報告することが義務づけられている。経営倫理室ではこの情報を毎日 18 時に集約する。20 時までには、全執行役員や部室長など 80 名におよぶ関係者に、社内メールや携帯メールなどで情報発信し、そこから各現場へと伝達している。このように「トラブルを隠蔽できない」仕組みをつくるとともに、マイナス情報は社内で共有化し、他の部署で同じことが起こらないように活用している³⁹。

このように、事務局は企業倫理委員会に対し、正確な情報提供を行い、信頼を勝ち取るとともに、コンプライアンスの浸透に関しても指導的な役割を果たしたのである。この意味でも、企業再生に果たした役割は大きいといえる。

(5) ミドルリーダーの果たした役割

日本ハムにおいて、企業倫理の浸透の重要な役割をになうのはコンプライアンス・リーダーである。その活動を見てみよう。

B 次長は、コンプライアンス・リーダーの役割として、

(コンプライアンス・リーダー会議から)帰った社員はそれぞれの持ち場でがんばるとか、少しおかしいことがあれば「上が言うからいいか」ではなく、きちっとしましょうよという社内空気を作る役割ですよね。

と述べている。また、「再建に果たされたリーダーの役割は」との質問に対し、

リーダーが何かしたというわけではなく、リーダーは若手もおかしいことはおかしいと手を挙げましょうよと奨励したということです。若手の象徴されたものであ

³⁹ 「現場の手による策定プロセスを重視した『行動規範』-宮地敏通日本ハムコンプライアンス推進本部 経営倫理室長に聞く-」『経済 trend』2005 年 10 月、22～25 頁。

って、リーダーが何かしたというのは行動規範を作った、さまざまコンプライアンス大会で発言した、展示会で発言したぐらいということですね。リーダーとしてよりは、もちろん職場でリーダーとしてがんばった人もいるでしょうけれども、若手として日本ハムの将来について発言していきましょうよという空気を作った。シンボライズされたものの一つがたまたまコンプライアンス・リーダーであったのかなと思います。そういう意味ではうまく、コンプライアンス・リーダーがこういう発言しているぞと、会社の中で時々出るのです。やり戻しのときに、コンプライアンス・リーダーの発言力はあったのですが、実際コンプライアンス・リーダーが何かしたかという、自分自身の考えでは特段のものはないと思います。

と述べ、コンプライアンス・リーダーは、職場におけるコンプライアンスに関する風土づくりの役割を担うと説明している。

また、B 次長は、具体的な役割の事例として超過労働問題を取上げ、コンプライアンス・リーダーは、職場におけるコンプライアンスに関する議論を活性化させ、議論の場を作り出すことも行なっていることを指摘した。

企業風土の変革は、トップマネジメント、企業倫理委員会、事務局などの役割も重要である。しかし、それだけでは変革は進まない。コンプライアンス・リーダーは変革を実際に浸透させる重要な役割を担っていたのである。

(6) 再生へのドライビング・フォース

前節でも述べたが、企業風土の変革に対するドライビング・フォースには、危機感の存在が文献などで多く指摘されている。雪印乳業でも再生マネジメントのドライビング・フォースとして全員が危機感を挙げていた。この内容を詳細に見てみよう。

藤井社長は、「不祥事の直後は、店頭から当社の製品が空っぽになるほど返品された。売りに行っても、そのまま持ち帰ってくる。それらは全部焼却処分したのですよ。良品であっても燃やさなくてはならないという屈辱、回復のメドが立たないといった不安の中で、非常な苦労がありました。そうしたことから、「絶対に法令を遵守するのだ」、という気持ちが社内に沸き起こった。まさに、ここが原点です。」「他社も『コンプライアンスに取り組もう』という声を掛けている。しかし、日本ハムグループは、机上ではなく体得した。どんなことがあっても原点に立って、失った信頼を回復するのだと。もう、まっしぐらにな

って再スタートを切ったわけです。」と述べ⁴⁰、企業風土の変化におけるドライビング・フォースとして、「悔しさ」と「反省」を指摘している。

宮地は、

管理職の 7 割ほどが会社はつぶれると、残りの人も潰れないまでもバラバラになることは覚悟していたようです。

と、事件当時の従業員の意識を説明し、

他社さんでは、結果的には非常にシュリンクした形になった事例がありました。僕らはそれを見ていたので、(事業を)何かそれぞれ切り取っていくことも想定しながら、できればグループとして残りたいなと思いました。

と当時の自身の気持ちを述べている。

B 次長は、

事業部の中でも風通しがよくなったのは、「会社が倒れるのではないか」という危機感の中でコンプライアンス・リーダー同士が事業部を越えて話し合うといったムード作りに役に立ったと思います。

つぶれる危機感と、自分たちが正しいと思っていたことがそうじゃないのかもしれない。あのときはずいぶんマスコミからいろんなことを指摘されましたので価値観に対して揺らぎがありましたね。そういうときにそういうのがあって機能したと思いますね。

と述べ、企業風土の変革に危機感が強く影響を及ぼしたと指摘した。C 課長も、B 次長と同様に、企業風土の変革に危機感が影響を及ぼしたと指摘している。

⁴⁰ 「インタビュー 企業コンプライアンス 昨年日本ハムグループの不祥事が 3 度も報道されたが 偽装事件後、事業の総点検を行い問題は包み隠さず公表する! 日本ハム社長 藤井良清」『財界』第 52 巻 No. 1307, 104~107 頁。

以上のように、再生マネジメントの駆動力として、過去の知見や雪印乳業と同様、会社がつぶれるかもしれないという危機感と、悔しさ、反省が指摘された。

(7) 再生に用いたツール

企業風土を変革するためには、この目的を具現化するためのツールが必要である。このツールを通じて、会社全体が同じ方向を目指し、効率的に再生が可能となるのである。日本ハムにおける再生ツールを見てみよう。

宮地は、「(行動規範を)コンプライアンス・リーダーを中心に従業員が参画して作り上げることは大事だと考えています。社長もいっていますが、『この規範は誰かに教えられて作っていったものではなく、自分たちで作ったのだから、自分たちで守っていこう』という点に意味があると思います。」⁴¹、「行動規範の策定に当たっては、策定までのプロセスを重視すべきです。当社の場合、全部門から選出された社員をリーダーとし、そのプロセスの中心に据え、また、そのプロセスの各段階で数多くの社員が関わることによって、コンプライアンスに関する問題意識向上につながったと思います。つまり、社員一人ひとりが『当事者意識を持つ』ことによって、『自ら守っていこう』という意識が向上したと考えています。」⁴²と述べ、行動規範の作成プロセスが企業風土の変革に重要であることを語っている。

また、合宿を含むコンプライアンス研修についても、宮地は、「コンプライアンス研修の場がグループ会社の壁を越えた交流の場となっており、『情報の障壁』を壊す良いきっかけとなっている」⁴³と語り、交流の「場」の提供の意義を指摘している。高も、

会社の中で、こういった研修を徹底的にやるのですよ。ケースを作って、ケースを議論させたりする。私は教育の効果は大きかったと思いますよ。関係会社も含めてやるわけですから。

⁴¹ 「日本ハム--不祥事を乗り越え、コンプライアンス精神が経営方針の根底に」『労務事情』No. 1029, 20～22 頁。

⁴² 「事例編 日本ハム(株)のコンプライアンスへの取り組み」『月刊人事労務』2004 年.10 月号, 34～37 頁。

⁴³ 「現場の手による策定プロセスを重視した『行動規範』-宮地敏通日本ハムコンプライアンス推進本部経営倫理室長に聞く-」『経済 trend』2005 年 10 月, 22～25 頁。

と述べ、研修の効果を評価した。日本ハムでは、2002年9月から2004年7月までに、コンプライアンス研修会を1704回開催し、参加者はのべ49170人に上った⁴⁴。

藤井社長は、「事前に不祥事の芽をどう摘むかということで、不祥事を発生させない仕組みである内部統制の機能強化も行いました。」「(内部統制の仕組みは)当社では『しない風土』と『させない仕組み作り』と言っています。」⁴⁵と述べ、「しない風土」と「させない仕組み作り」の内部統制の仕組みを強調している。「トラブルを隠蔽できない」仕組みをつくるとともに、マイナス情報は社内で共有化し、他の部署で同じことが起こらないように活用しているのである。

このように、日本ハムにおける企業再生には、コンプライアンス・リーダーによる行動規範の策定、合宿を含むコンプライアンス研修、「トラブルを隠蔽できない」内部統制の仕組みが効果的に活用されたと考えられる。

(8) なぜ再生に成功したのか

日本ハムの再生に及ぼす各機能の役割を概観してきたが、最後に「なぜ日本ハムが再生できたと思いますか」という質問の回答について考えたい。

B 次長は、経営体制の変化を指摘する。

コンプライアンス・リーダーも起爆剤の役割として大きかったのですが、もう一つ大きかったのは、例えば私の出身の食肉事業本部のトップは不祥事の責任で辞めたのですけれども、そのあと、C 課長のところのトップも、カリスマだったのですが、交代したことです。実際、組織が動く、トップの人事が変わっていくということで、会社が変わっていくという空気があります。経営体制の変化が大きかったと思います。

(職場トップが替わる)そうすることで従業員にとっては企業風土が変わるということが実感できるのですね。

⁴⁴ 「情報開示で会社は変わる 特定の人の意思ではなくシステムとして動く組織に--取材先 日本ハムコンプライアンス推進本部 同本部経営倫理室長 宮地敏通氏」『アイソス』2004年.11月号, 26～28頁。

⁴⁵ 「TOP Interview(7)日本で一番誠実と言われる企業を目指して--日本ハムグループ全体の信頼回復 日本ハム株式会社代表取締役社長 藤井良清」『月刊監査役』No. 498, 4～9頁。

多くの人(従業員)は経営者でもなくコンプライアンス・リーダーでもなく、(その人たちに)会社自体が本当に変わるのが見えるようになる必要があると思います。多分それは経営者も意識したでしょうし、コンプライアンス・リーダーは発言の機会を社内の行事でもたせてもらい、一従業員も発言できることが、会社が変わっていくのだなという意識付けにもなったと思います。

と語り、職場の管理体制の変化、自由に発言できる風土改革により会社の再生が実感できたと指摘した。

高は、企業風土の変革における危機感の重要性を指摘している。「企業再生に必要なこと」との質問に対し、

こういうことが起こったときの危機ですよ、危機の共有ができるかどうかが一番重要だと思います。起きて、交通事故に遭ったようなものだという感覚しかないとするならば、危機の共有もできないわけですから、そこから会社を変えていこうとする推進力などは生まれてこない。危機をどうやって社員のあいだで上から下まで共有できるかということが鍵だと思います。

と述べ、危機感の共有の重要性を指摘している。また、

時機、チャンスはすごく限られているのです。何かあって、一年経ってじゃあやろうかといったときにはもうチャンスは過ぎ去っている。そこで危機意識を共有することはできないと思うのです。幸いなことに日本ハムさんの場合は、問題が起こって一ヶ月以内に倫理委員会が立ち上がりましたからね。そういう意味では、非常にやりやすい仕事をさせてもらったと思っています。あまりもたもたせずに動けたということは。

一番重要なことは何かといえば、危機意識を共有できるときに、如何に共有させるかということですね、そのためにはできるだけ早い時期に、痛みを感じているときにやる。また、その痛みを感じている社員が、ほかの社員にどれだけの

痛みがあったのかということ語れるようなときにやるほうが私は良いと思う。どうせ時間が経てば、皆冷めてしまいますからね。

と語り、危機感の共有も時機が重要であり、素早く共有化を進めなければならないと指摘した。

表 4-3 および 4-4 にインタビューで明らかになった再生マネジメントに及ぼす要因をまとめて示す。

表 4-3 インタビューおよび文献調査で明らかになった企業風土の変化(著者作成)

インタビュー相手	事件前企業風土	再生後企業風土
高 教授	—	—
宮地経営倫理室長	●縦割り組織 ●組織の硬直化 ●コミュニケーションの不在	●都合の悪い情報も出てくるようになった ●風通しが良くなった
B 経営企画部次長	●閉鎖的な組織 ●縦割り組織	●風通しが良くなった ●コミュニケーションが良くなった ●情報を隠さない
C 商品販促部課長	●閉鎖的な組織 ●縦割り組織	●風通しが良くなった ●コミュニケーションが良くなった ●情報が共有されるようになった ●情報を隠さない

注) 表中の「—」は、インタビューにおいて、該当する質問をしていないため回答を得ることができなかった。

表 4-4 インタビューおよび文献調査で明らかになった再生マネジメントに及ぼす要因(著者作成)

インタビュー相手	再生に大きな影響を及ぼした要因	再生にむけたドライビング・フォース
高 教授	●トップマネジメント ●コンプライアンス・リーダー ●事務局	●危機感
宮地経営倫理室長	●トップマネジメント ●企業倫理委員会 ●社員全員の力の結集	●危機感
B 経営企画部次長	●トップマネジメント ●企業倫理委員会	●危機感 ●会社の存在意義
C 商品販促部課長	●トップマネジメント ●企業倫理委員会	●危機感 ●トップの思いに対する共感

表 4-3 および 4-4 によれば、「事件前企業風土」、「再生後企業風土」、「再生に大きな影響を及ぼした要因」および「再生にむけたドライビング・フォース」は、ほぼ同じ答えが得られている。僅か 4 名のインタビューからの結果であるが、日本ハムの企業風土の

変革が行われたこと、変革にはトップマネジメント、企業倫理委員会、事務局、コンプライアンス・リーダーがそれぞれ重要な役割を果たしたこと、再生にむけたドライビング・フォースは危機感であったことは、日本ハムのインタビュー調査および文献調査で得られた知見であるといえる。

しかし、宮地は次のように指摘する。

企業が再生するのにプロセスとしてどのようなメニューがあつて、こういうことをやれば再生できましたということではなくて、結果として皆がいろいろなことを懸命にやったわけです。その元にあるのは社長が何をやったかというプロセスではなく、企業を残したいという責任感であつたわけだし、高先生にしても学者としての知見を見てついていったわけではなく人間を見てついていったわけです。企業が再生していくのは、何かメニューがあつてこれをやればちゃんとできました、一丁あがりというものではなく、やはり魂というかそういうところが大事であつて、今二人(B 次長とC 課長)が言ったのは、いろいろ問題があつたけれども、社長も、末端の従業員一人ひとりも、皆危機感をベースにして心が一緒になって動いたということです。日本ハムであればそういうことであつたということで、会社個々ではこういうことだか、例はたくさんありますが、何をすればよくなるということではないと思います。

この意見は、4.2.1項で述べた雪印乳業の岡田の意見と同様である。企業再生には、限られた人だけで達成できるものではない。全員の力の結集が必要なのである。

高も、企業再生には会社に対する強い思いをもち、再生に共感できる従業員の存在が欠かせないと指摘している。このような従業員なくして企業風土の変革、ひいては企業再生はありえない。従って、社員の企業理念への共感、トップへの共感を含む企業に対する思いが企業再生の根本に必要なのであろう。

このような思いを持つ社員が多いたということが日本ハムの企業再生により大きな影響を及ぼしたものと考えられる。適切なトップマネジメントや企業倫理委員会と会社への思いを抱く社員のコラボレーションが、雪印乳業と同様、日本ハムにおいても再生に必要なかつ十分条件であつたと思われる。

(9) 再発防止に向けた取組み

雪印乳業と同様、日本ハムにおいても、その危機感の維持について適切にマネジメントする必要がある、これが倫理的な不祥事の再発防止に向けた重要な課題である。

金井が危機感の維持にはビジョンが必要と指摘している(2004, 143 頁)ように、日本ハムもグループとしてのビジョン・価値観を象徴したグループブランドを新たに構築している。また、法令違反を「しない風土」と「させない仕組み」づくりに取り組み、「内部統制」に基づく業務手順の整備に取り組んでいる。

このように、同社では危機感の維持の重要性を正しく把握し、再発防止に向けた取り組みが行なわれている。

4.3.2 再生後の企業風土

まず、コンプライアンス・リーダーの視点から日本ハムの企業風土がどのように変わったのか見てみよう。

B 次長は、

会社の中で人事交流があったり、外との接点ができたり、もちろんコンプライアンス・リーダーだけではないのですが、社内の中で風通しをよくするきっかけ作りとなったように思います。事実、風通しはよくなりました。少なくとも情報は行きかうようになりました。社内で言い合えるようになったし、「知れる」ようになったと実感しています。

と語り、組織の風通しが良くなり、情報が行きかうようになったことを指摘している。

C 課長は、

私が一番驚いたことは、自分がこんなに変わると思わなかったですね。違う事業部にどれだけ情報を隠そうかと考えていた人間が、ここまで考え方が変わるのか。そういうのが正しいですよといわれてもやはりダメで、自分が体験して自分で気づかないと、そういう危機感を持たないとね。

と自分自身が、企業風土の変革の中でどのように変化したかを具体的に示した。

これらの例に示されるように、日本ハムの企業風土は風通しが良くなり、従業員の意識も大きく変わったのである。

後述するが、日本ハムの企業風土変革のツールとして、「法令違反をしない風土・させない仕組みづくり」をスローガンに掲げた内部統制の仕組みがある。この仕組みに基づく企業風土変革に関し、B 次長は、

少なくともいえることは、問題を起せば隠せない。それは間違いありません。今の日本ハムの仕組みで言うと情報が必ず下が知るか、上に上がるかです。さっき言いました人と人とが話しやすいという雰囲気の問題だけではなくて、一つの要素として社外相談窓口などの情報管理というのがありますので。(中略)。自分のところで問題を起せば、隠し通せるものはないと思います。しかしながら、私は、組織である以上、問題は常に起きるであろうと思います。

と述べ、隠せない仕組みが機能していることを指摘した。同様に、C 課長も、隠せない仕組みが効果的に機能していることを、具体例を挙げて示していた。

このように、藤井社長が「負の企業風土」と指摘した、業績至上主義による遵法意識の希薄化と、事業本部制の過度の分権化による他部門や社外に対する閉鎖体質が、風通しが良く、情報が事業部間で共有化される開かれた企業風土の変革されていることが認められた。そこには、後述する隠せない仕組みが効果的に機能していることも要因の一つであろう。

4.4 石屋製菓の取組みと企業風土

4.4.1 再生マネジメント

(1) 第三者の果たした役割

石屋製菓の第三者はコンプライアンス確立外部委員会である。目的は、不祥事の原因を明らかにするとともに、信頼性回復にための方策を検討提言することである。種々の助言を行なってはいるが、雪印乳業や日本ハムの委員会のような存在感は無いようである。

(2) 経営トップの果たした役割

石屋製菓は、前述の雪印乳業や日本ハムと企業規模が異なる。グループ全体で439名、売上高は100億円に満たない企業である。そのために、雪印乳業や日本ハムと比較して、経営トップと社員の距離が非常に近いことが特徴として指摘できる。経営トップの想いが直接従業員に届きやすいのである。石屋製菓の再生マネジメントには経営トップが大きく関与していることが面接調査で明らかになった。これらのいくつかを以下に紹介しよう。

島田社長は、石屋製菓の不祥事が発覚してから北洋銀行から派遣された。3.2.3項でも紹介したが、島田社長の石屋製菓に対する印象は、

僕が来て感じたのは、非常に業績のいい会社だということです。利益も上がっている。ところが、その業績のよさに全てが隠れていた。だから、組織改革だとかを特に手をつけなくても済んだのですね。全て業績の流れの中に隠れていた。だから、同族経営ですから取締役会もほとんどやっていない。株主総会もやっていない。その中で、経営というものの緊張感もほとんど無かった。上場会社でもありませんから。その中で賞味期限改ざんという事件が起きた。

と未熟なガバナンスを指摘している。そして、

あれは丁度、白い恋人発売30周年で、『さあ、売るぞ。』と作りすぎたということです。30周年商品を作り過ぎたということです。それで一旦店頭に並んだものを当然ながら、返品されてきて日付を変えて再出荷した。これはJAS法違反ですよ。そこで内部告発が起きた。その内部告発は、日付の改ざん、それは起きますよね。どこもそうなのですが、一部経営陣が日付を張り替えるわけではなく、総出でやるわけですよ。そんなもの外に出ないほうがおかしい。その辺の認識も非常に甘い。考え方そのものが甘かった。(中略)そして、その中で当社もご多分に洩れずバームクーヘンから黄色ブドウ球菌が出できたり、アイスクリームからは大腸菌群が出できたり、と衛生管理が非常にルーズであった。これは石屋製菓が、これだけの知名度もあり、内部からの悲鳴もあった。ところが経営陣がこれらを無視した結果、外部に通報されて事件が明るみに出た。それは内部

の声を石水社長がつぶしていたわけではなく、むしろ側近の人たちがやっていた、というほうが正確だと思います。ただ、社長ですから、「私知りません」ということは言えませんから、当然石水さんは自分の責任ということで退任なさったのです。

と述べている。同族経営の小規模な企業が急激に成長してガバナンスが追いつかなくなった企業の実態を良くあらわしている。そして、

今回の賞味期限の改ざんは JAS 法違反だから、これはコンプライアンスの問題であり、それを防止するような仕組みを作れば良いのであろうと。むしろ当社がもっともこれから将来に向けて気をつけなければならないのは、衛生管理なのです。食品ですから。とにかく「衛生管理をきちっとやらなければダメだよ」ということは常に言っています。現場の人たちもそれはまさに感じていた。従業員連絡会の時だったか、工場の人たちに色々話を聞くと、皆それまでの製造体制そのものに非常に疑問を持っていたのです。

と述べて、再生には先ず品質管理の仕組みの構築に取り掛かったのである。

従業員アンケートでも、会社の良くなかった点として、「食品の取扱いや衛生管理に関する点」を第 1 位に指摘している。

次に、就業規則の整備などに取り組む。

人事に関していろいろ問題があったのです。私が来たとき、就業規則規定、そして給与規定、そして退職金規定の改定をおこなったのですが、これに一番時間が掛かったのですけど。給与改定するときに、年齢給と役職給とあるでしょう。だいたいきれいなマトリックスを作るでしょう。それを作れなかったのですよ。バラバラで。だからある日、課長さんがある人に嫌われると明日から降格と。ところが給料はそんなカットできませんから、人事として役職は下げるけど給与のほうはそんなカットしない。そうすると、同じ主任さんでもこんなに給与に差が付くのです。年齢によってもバラバラ、部署によってもバラバラで、その辺のきちっとした給与体系が作られていなかったことが一つ。もう一つは、就業規則なので

すが、驚かれると思うのですが、オープンにしていなかった。(笑い) オープンにしない就業規則なんてありえないわけで、そこには有給休暇の制度も入っていました。慶弔・見舞金そういうものもオープンにしてなかった。これも就業規則変えて、今全て当たり前の話だけれどオープンにしています。そして、退職金規定も変えました。というのは、20歳から60歳まで40年間当社に勤めました、満期定年退職おめでとうございますと、家に帰ったとき奥さんが「お父さんご苦労様でした。」というぐらいの退職金は払おうよと、でないとお父さんご苦労さんなどと言わないよ、奥さんが。もう一件どこかで就業先を探してこいといわれるぞ。収益上がっているから、払えるわけですよ。そういう退職金規定を作らないと、従業員も安心して長く勤務できないよと、若い人たちの定着率がすごく低かったのです。それはどこに問題があるかという職場、給料、退職金、含めた職業全般の夢が無いわけですよ、将来。それも変えなきゃいかんと全面改定したのです。これで20才前後から定年まで勤めてきちっとしたまとまった退職金が払える。

と、一般企業であれば当たり前のような仕組みの構築を行なうのである。

このようなガバナンスの構築を第一に取り組むが、石屋製菓の風土にも問題があったことは3.2.3項で指摘したとおりである。これに対して、企業風土の変革に取り組む。

特に食品メーカー他の所もそうなのですが、トヨタさんもそんな事を言っています。「ヒヤッとハッと」というやつですね。これ非常に重要なですね。ヒヤッと。ハッと。思った、ということに何かが隠されている。「ヒヤッとハッと」を報告しようと。それに対して絶対に怒らないことですよね。「良くぞ言ってくれた」とそういう製造現場での、あるいは事務管理部門もそうなのですが、私が来たときの印象というのは失敗を怒る。それは組織としては最悪の状態、失敗を怒っても直らないですよ。僕は、そこだけはうるさくいっていますね。

職員にとってはやり難いかも知れないけど、営業部門と製造部門の会議とか、製造部門同士なかの会議だとか、あるいは何かあったときの我々経営陣と各部署の会議だとか物凄く増えました。それは何故か。製造現場と販売部門と

管理部門とパークの運営と、それぞれがバラバラに動いているのだけれど、それぞれがバラバラではなく本当は密接な関係があるのですよ。そのところの打ち合わせをするために会議をもち「頻繁に皆集まって考えようよ」と提案しました。

意思疎通を常にやると、製造現場での問題点あるいは販売現場での問題点をお互い共有するということは絶対必要なことです。

と、コミュニケーションを活発化して、風通しの良い風土への変革に取り組んでいた。

(3) 事務局の果たした役割

企業規模が、雪印乳業や日本ハムと比較して小さいために、特に事務局的な組織は設けられていない。

(4) ミドルリーダーの果たした役割

再生に当たって、ミドルリーダーを中心とした活動は行なわれていない。むしろ従業員全員で再生に取り組んでいる。

(5) 再生へのドライビング・フォース

島田社長に対し「再生へのドライビング・フォース」に関する質問は行なっていないが、

やはり従業員にとっても石屋製菓が好きだというより、白い恋人が好きだと、これだけ人気のあるお菓子を作っている、其処に従事していることが従業員にとっては一種の誇りだと、特に製造現場の人達なんかは白い恋人が好きだと。だから良いものを作りたいという気持ちは若い人達にはありますよね。それはひしひしと感じますよね。

と発言し、従業員の会社や商品への強い想いを語っている。また、インタビューの隅々に

今年の今頃は凄かった

という発言に代表される危機感を感じることができた。

(6) 再生に用いたツール

石屋製菓は、

当社独自のコンプライアンス・マニュアルというのがありまして、その研修というのはもう何十回、80 回と行なっています。コンプライアンス・マニュアルというのはこれ位の小冊子なんですけど、それは入門書で、後はケース・スタディで、テーマを与えて討議をしてもらうことを80 回くらいしていますね。

との島田社長の発言にあるように、コンプライアンス・マニュアルによる研修と、第三者委員会からの提言(コンプライアンス確立外部委員会, 2007, 4 頁)による経営理念の確立をつうじて、従業員に誇りを与えている。

(7) なぜ再生に成功したのか

島田社長は、

従業員あつての再生だと思います。

と述べている。雪印乳業や日本ハムと同様、島田社長のリーダーシップと会社に想いを抱く従業員のコラボレーションにより再生できた。

4.4.2 再生後の企業風土

島田社長に、過去の風土は変わったと思いますかとの質問に対し、

はい。相当変わったと思いますね。それはまず一つには、当社はまだ資本関係で同族会社なのですが、いわゆる取締役会は定期的を開いている。これは当たり前の話だけれど、全て議事録をとって外部の取締役も2 人入っています。

コンプライアンス委員会も取締役会の前後に必ず入れられている。そのことによる経営の緊張感、外部の取締役が入っていることによる緊張感も一つあります。そして本当の意味でこの今の私が理想としている体制が定着するのに今後 5 年 6 年かかると思いますよ。まだまだ僕も時々焦ってカッカするときもあるのですが、考えてみれば未だこの体制になってから 2 年経ってないのですよ。だから焦るなど、あと未だ 3 年 5 年 7 年かかるのだと。まだまだそれは。

と、相当変わったと回答しているが、まだ目指すところには達していないと述べている。インタビューの前に借用した報道番組の DVD でも、石屋製菓の企業風土改革の取り組みが番組で取上げられている。

まず、2009 年 2 月 8 日放送のフジテレビ新報道 2001 では、社員とのコミュニケーションを良くするための社長の取り組みとして、社長室の扉を開け放つことと、従業員との会話を図ることが紹介されている。また従業員のインタビューでは、白い恋人が好きだから再生に善良を尽くすということが取上げられた。

次に、2008 年 5 月 26 日放送のワールドビジネスサテライトでは、島田社長はコンプライアンス研修として食の安全安心を徹底的にたたきこむ、そして、従業員ひとりひとりの意識改革を求めていると答えていた。さらに、製造部赤山課長の発言として、日々の仕事でおかしいと思っけていてもなかなか発言できなかった。そして、「こうしたらいいのじゃないか」と意見が下からどんどん上がってくるようになったのが良かったと感じていますと紹介している。「中小企業は不祥事を 2 度起こせば終わりだ、絶対に起こしてはダメだ」との島田社長の発言も取上げられている。

4.5 なぜ再生できたのか

4.5.1 再生マネジメントの比較

分析フレームワークとして表 2-1 に示した項目について、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓の特徴を表 4-5 に要約してまとめた。各社の再生マネジメントの比較を行ったものである。

もちろん、ミクロ的に見れば、企業固有の経営資源、企業文化などの相違により、企業風土変革の進め方、その方法、関与の程度などに違いはある。しかし、面接による限られたインタビューと公表文献からの分析結果をもとに表 4-5 のようにマクロ的に整理す

れば、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓との再生マネジメントの類似点が明確になる。

3 社の再生マネジメントをもう一度詳しく振り返ろう。

(1) 企業再生における企業倫理委員会が果たした役割

3 社とも、再生フレームワークとしての第三者の視点を持つ企業倫理委員会またはコンプライアンス確立外部委員会の設置が行われた。設置目的は、3 社で表現は異なるが、企業風土の変革と企業倫理の確立を目的として経営に提言することである。雪印乳業は日和佐 信子、日本ハムは高 巖という、それぞれ消費者運動および企業倫理の専門家として優れた評価を得ている専門家を委員長に迎えている。

雪印乳業の企業倫理委員会は、同社の食中毒事件が品質問題から引き起こされたため委員会の下部組織である品質部会が積極的に人材の教育も含めて活動を行なった。日本ハムは、企業倫理委員会自体がコンプライアンス・リーダーをつうじて企業風土変革を実践した。石屋製菓の委員会は、経営に緊張感を高めることで再生に貢献している。

3 社とも企業再生に成功したといえるが、雪印乳業および日本ハムのインタビューから、企業再生には第三者の視点としての委員会が不可欠であったとの意見が得られている。第三者の委員会設置は、不祥事を起こした企業特有の再生に必要な条件であろう。

(2) 企業再生における経営トップが果たした役割

企業再生における経営トップが果たした役割は、3 社とも特筆されるべきであろう。3 社のインタビュー結果によれば、雪印乳業の高野瀬社長、日本ハムの藤井社長および石屋製菓の島田社長ともに、高い倫理観を持ち優れたトップマネジメントおよびリーダーシップを果たしたと高く評価される。経営トップには、自らが従来グレーとされていた部分に白・黒の線引きを行なうといったトップマネジメントを実践できる実行力が求められる。また、従業員との対話による良好なコミュニケーションの確立に努め、さらに、機会あるたびにコミットメントを発し、企業倫理確立に関する強い信念を発信している。

このように経営トップが再生に果たした役割は非常に大きい。これは 1.3.2 項に示した梅澤(1990)が示す企業文化の変革に及ぼすトップのリーダーシップの重要性、また、1.3.3 項における三枝(2001)の企業再生における強力なリーダーシップの必要性、さら

には、星野ら(2008)の経営トップによる道徳的リーダーシップをつうじた職場での信頼醸成を支持するものである。

(3) 企業再生における事務局が果たした役割

事務局には、企業倫理委員会の活性化とコンプライアンス浸透に向けた研修や教育といったマネジメント能力が求められるが、雪印乳業および日本ハムの事務局はこれらを見事に実現し、企業倫理委員会やミドルリーダー達から高い評価を得た。なお、石屋製菓は企業規模が雪印乳業および日本ハムと比較して小さいため、島田社長のトップマネジメントで変革が進められた。このような事務局が再生に果たした役割は、星野ら(2008)の道徳的あるいは職場レベルでのリーダーシップの役割を果たし、職場での信頼の醸成に結びつくものである。

(4) 企業再生におけるミドルリーダーが果たした役割

雪印乳業では、牛肉偽装事件後直ちに「雪印体質を変革する会」が結成された。そして、行動リーダーが雪印乳業行動基準の作成に主導的な役割を果たし、かつ、浸透を推進した。日本ハムでも、事件後一ヶ月で若手リーダー会が結成され、コンプライアンス・リーダーとして行動規範の作成に主導的な役割を果たし、浸透を推進した。この意味で、両社のミドルリーダーの共通点は多い。石屋製菓も、ミドルリーダーに特定されないが、全員で再生に取り組んだ。

このようなミドルリーダーが再生に果たした役割は、事務局の役割と同様、星野ら(2008)の道徳的あるいは職場レベルでのリーダーシップの役割を果たし、職場での信頼の醸成に結びつくものである。

(5) 企業再生のドライビング・フォース

3社ともに、会社がつぶれるかもしれないという危機感が、企業再生の最大のドライビング・フォースとなっていた。また、会社や商品への愛着心も変革を推し進めた。危機感とは、不祥事が発覚して以降、できるだけ早い時期に全社員に共有される必要がある。

このようなドライビング・フォースの役割は、1.3.2 項の企業風土の変革に示した金井(2004)や加護野(1988a)の主張を強く支持しているが、4.5.4 項で述べるように、特に不

祥事を起こした企業の再生には不可欠な要因として位置づけられるものである。

(6) 企業再生に用いたツール

雪印乳業は、「雪印乳業行動基準」の作成・浸透プロセスを企業再生のツールとして用いた。日本ハムも「日本ハムグループ行動規範」および「日本ハムグループ行動規範ハンドブック」の作成・浸透プロセスを企業再生のツールとして活用していた。石屋製菓では、企業理念やコンプライアンス・マニュアルの教育が変革を推し進めた。

これらの行動基準または行動規範は、シャイン(1989, 2004)のいう企業文化の 3 段階のレベルにおけるレベルの最上位「文物(人工物)」に該当する目に見える組織構造および手順であり、企業文化変革の象徴である。まず、これを皆で作り上げることで、従業員に企業文化の変革を宣言する意味づけがある。

以上のように、各階層の果たした役割、ドライビング・フォースおよび再生に用いたツールなどの再生マネジメントが明らかになった。これらから、なぜ再生に成功したのかについて考察しよう。

再生に成功したと評価される雪印乳業と日本ハムでは、企業の再生に及ぼす各階層のマネジメントを眺めると、第三者委員会、経営トップ、事務局、ミドルリーダーの各階層がいずれも重要な役割を担っていたことが、構造的に明らかになった。一方、石屋製菓も企業規模が小さいことから、経営トップが事務局およびミドルリーダーの役割をになっており、第三者委員会と一緒に再生に重要な役割を果たしたのである。また、ドライビング・フォースは、会社がつぶれるかもしれないという危機感であり、企業行動基準などのツールをうまく活用しているという構造は共通している。

しかし、経営トップや第三者委員会だけで再生できるものではない。なぜ再生に成功し再生できたのかという質問に対し、トップマネジメント、企業倫理委員会、事務局およびミドルリーダーがそれぞれの立場ですばらしい役割を果たし、ドライビング・フォースは会社が潰れるかもしれないという危機感であったと回答している。これらの要因がうまく組み合わせられ、結果として再生に成功したといえるのであるが、実はこれらの要因だけでは会社は再生できないのである。

雪印乳業および日本ハム両社の事務局、石屋製菓の島田社長へのインタビューにおいて同様の以下のような回答が得られた。企業再生には、限られた人だけで達成で

きるものではない。全員の力が必要なのである。これなくして企業風土の変革，ひいては企業再生はありえない。

企業再生には，変革に共感する社員の存在が必要なのである。このような社員を多く抱えることができる企業は，社員を大事にする企業である。こればかりは過去の経営理念に大きく依存する。企業が社員に対して行なってきたこと，社員に与えてきたことに大きく依存するのである。すなわち，企業の社員に対する誠実さであろう。社員の企業理念への共感，トップへの共感を含む企業に対する思いが企業再生の根本には必要なのである。このような思いを持つ社員が多くいたということが雪印乳業および日本ハム並びに石屋製菓の企業再生により大きな影響を及ぼしたものと考えられる。

適切なトップマネジメントと会社への思いを抱く社員のコラボレーションが，雪印乳業および日本ハム並びに石屋製菓においても再生に必要なかつ十分条件であったと思われる。

不祥事を起こした企業が再生に成功するための再生マネジメントには，再生マネジメントを戦略的に立案し行動する第三者委員会，経営トップ，事務局およびミドルリーダーが，会社がつぶれるかもしれないという危機感をドライビング・フォースにして，企業行動基準などのツールを活用して変革を推進していた。そして，会社への思いを抱く社員のコラボレーションにより企業は再生するという，不祥事を起こした企業の再生マネジメントの構造が明確になった。

また，これらは 1.3.2 項に示した金井(2004)が主張する組織変革における全社員の一体感の必要性を強く支持するものでもある。

表 4-5 企業再生に及ぼした要因のまとめ(著者作成)

項目		雪印乳業	日本ハム	石屋製菓
企業再生における役割	企業倫理委員会など第三者の関与	●法令遵守・品質・経営全般について、倫理的側面から“社外の目”による提言や勧告を行うことを目的 ●第三者の視点 ●取締役会改革の提言 ●品質、表示、消費者の3部会を通じた企業風土変革の推進	●順法経営のための施策をまとめ、取締役会にご提言することが目的 ●第三者の視点 ●コンプライアンス・リーダー会議を通じた企業風土変革を主導 ●取締役会改革の提言 ●社員による変革への取り組みの触媒	●コンプライアンス確立外部委員会 ●第三者の視点 ●原因を明らかにするとともに信頼回復のための方策を検討し、提言する
	経営トップ	●高野瀬社長のトップマネジメントとリーダーシップ ●コンプライアンスの確立が、法令順守が絶対必要なのだという信念 ●良好なコミュニケーションの醸成	●藤井社長のトップマネジメントとリーダーシップ ●「インテグリティ」を目指した、愚直なまでの徹底した取り組みの実践 ●良好なコミュニケーションの醸成	●島田社長のトップマネジメントとリーダーシップ ●積極的なコミュニケーションの醸成 ●不祥事の2度目は無いとの想い
	事務局	●企業倫理委員会を活性化し良い提言をできる環境作りの役割 ●コンプライアンス浸透に向けた研修	●経営倫理室の行動が企業倫理委員会の信頼を勝ち取り、委員会のアグレッシブな活動につながった ●企業風土の変革に結びつく横断的な交流の場の設置 ●「法令違反をしない風土・させない仕組みづくり」の内部統制を主導	●企業規模が小さいため事務局的な組織は無い ●社長のトップダウンによる変革
	ミドルリーダー	●「雪印体質を変革する会」の結成 ●企業倫理の浸透の重要な役割をになう	●職場におけるコンプライアンスに関する風土づくり ●変革を浸透させる重要な役割をになう	●従業員全員で再生に取り組む
その他	ドライビング・フォース	●会社がつぶれるという危機感 ●再生に向けた使命感	●会社がつぶれるかもしれないという危機感 ●悔しさ、反省	●会社をつぶしたくないという危機感、商品への愛着
	用いたツール	●雪印乳業行動基準の作成プロセス ●全社品質保証教育の徹底	●行動規範の作成プロセス ●合宿を含むコンプライアンス研修 ●内部統制の仕組み	●企業理念の見直し ●コンプライアンス・マニュアル
なぜ成功したか		●第三者としての企業倫理委員会 ●会社がつぶれるという危機感 ●会社への強い思いをもつ従業員の存在 ●高野瀬社長のリーダーシップとトップマネジメント	●第三者としての企業倫理委員会 ●会社がつぶれるという危機感 ●会社への強い思いをもつ従業員の存在 ●藤井社長のトップマネジメントとリーダーシップ	●島田社長のトップマネジメントとリーダーシップ ●白い恋人への愛着を持つ社員の存在

4.5.2 再生後の企業風土の特徴

前項では、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの比較を行なった。では、そのような再生マネジメントにより企業風土の変革は成し遂げられたのであろうか。表 4-6 は再生に成功したと評価できる雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓の不祥事前の企業風土と再生後の企業風土の特徴を比較して示している。

表 4-6 から、再生に成功した企業の風土は、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」が消滅していると判断できる。このことは、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見を強く裏付けるものである。

表 4-6 再生後の企業風土の特徴(著者作成)

企業名	不祥事前の企業風土	再生後の企業風土
雪印乳業	倫理感の欠如。内向きな企業体質。世の中と乖離していた独自の雪印スタンダード。閉塞感。上司に自由にものが言えない、自立性の失われた組織。	自由に発言する、皆が自由にものを言う。隠しておかない。勝手に処理をしない。ちゃんと連絡が来る。物が言える。失敗もきちんと言える。そういう雰囲気。自由な解放的な企業風土
日本ハム	業績至上主義による遵法意識の希薄化。他部門や社外に対する閉鎖体質。人事ローテーションの停滞。外にはあまり情報も出さない。事業部の悪いことはあまり本社とかトップに伝えない。組織間のコミュニケーションのなさ。	風通しはよい。『知れる』ようになった。情報は行きかう。社内で言い合える。問題を起せば隠せない。「しない風土」と「させない仕組み」が根付く。違う事業部にどれだけ情報を隠そうかと考えていた人間が、ここまで考え方が変わるのか。
石屋製菓	一部の幹部への権限集中。各種制度の不備と公平な運用が不十分。会社の雰囲気や過去の習慣が悪い。上司とのコミュニケーション不足。人事体制は公平性が欠けている。経営の緊張感が無い。同族経営によるガバナンス欠如。強権的。抑圧的な閉ざされた風土。	過去の風土は相当変わった。意見が下からどんどん上がってくるようになった。

4.5.3 再生マネジメント項目と操作可能な組織要因

では、不祥事を起こした企業は、どのようにして不正・違反放置の風土を変えることができたのか。不祥事を起こした企業において実施された再生マネジメント項目と、星野ら(2008)が主張する経営において操作可能な組織要因と比較することで明らかにしたい。

なお、本研究での再生マネジメント項目とは、表 2-1 に示す「第三者(委員会)」、「経営トップ」、「事務局」および「ミドルリーダー」の果たした役割、「再生へのドライビング・フ

ォース」,「再生に用いたツール」としている。一方,星野ら(2008)の不正・違反放置の風土に関する組織要因は,「職場における信頼」,「派閥的行動」,「属人風土」であり,経営において操作可能な組織要因は,特に「道徳的リーダーシップ」,「職場レベルでのリーダーシップ」,「コンプライアンスシステムの整備」(図 1-3 パス解析モデル参照)である。

(1) 第三者委員会

再生に成功した企業の第三者委員会は,経営層に企業再生を目的とした指示を出し,再建に向けて経営を監視するとともに必要に応じてコンプライアンス教育の役割も担っている。このような第三者委員会は,職場における信頼を醸成し派閥的行動を制限する。また,コンプライアンスシステムの整備にも貢献する。

一方,星野ら(2008)のモデルでは経営において操作可能な組織要因に組み込まれていないが,ドライビング・フォースとしての危機感の醸成という再生マネジメントでは非常に重要な役割をも担っているのである。

(2) 経営トップ

再生に成功した企業の経営トップは,倫理的行動を率先垂範することにより従業員に範を示していた。また,自らコミュニケーションを行なうとともに社員間のコミュニケーションの醸成を促進していた。

このような経営トップの行動は,職場での不正・違反放置の風土を直接変えることができる。企業風土を直接変えることができるのは,経営トップだけである。この役割を確実に果たしていた。

また,職場における信頼を高め,派閥的行動を諫め,組織の属人度を下げる直接の行動にもつながっている。さらに,道徳的リーダーシップを高めることにも強く貢献する。これらによっても職場での不正・違反放置の風土を変えることができる。

(3) 事務局

再生に成功した企業の事務局は,第三者委員会を補佐し,コンプライアンスシステムの整備にも関与している。また,コンプライアンス教育などの社員教育をつうじて,職場を横断するコミュニケーションの場を創出している。このような事務局の役割によって,

職場における信頼が高まり、職場での不正・違反放置の風土を変えることにつながる。

(4) ミドルリーダー

再生に成功した企業のミドルリーダーは、第三者の委員会や経営トップの考えを周知させる役割を担っていた。また、事務局と共同でコンプライアンスシステムの整備・普及にも努めていた。このようなミドルリーダーは、職場においてリーダーシップを発揮し、企業倫理の浸透に貢献している。また、ミドルリーダーは、職場における信頼を高めるとともに職場レベルでのリーダーシップを担当する。さらに、コミュニケーションの醸成にも貢献する。

ミドルリーダーはこれらの役割をつうじて、職場での不正・違反放置の風土を変えることにつながっている。

(5) 再生へのドライビング・フォース

再生に成功した企業の再生へのドライビング・フォースは、危機感であり、会社や商品への愛着である。危機感の醸成は、経営トップまたは第三者委員会のみが操作できる項目である。このような再生へのドライビング・フォースは、星野ら(2008)が指摘する不正に関する組織風土および経営において操作可能な組織要因には含まれていない。しかし、このようなドライビング・フォースは、経営において操作可能な組織要因に間接的に影響を及ぼしているとも考えられる。すなわち、危機感は、再生マネジメントの駆動力である。企業再生への駆動力は強ければ強い方が、変革が早く進む。

(6) 再生に用いたツール

再生に成功した企業の再生に用いたツールは、行動基準、行動規範、コンプライアンス・マニュアルなどの見える文物(シャイン, 1989, 2004))や教育である。このような再生に用いたツールは、職場の信頼を醸成し、コンプライアンスシステムの整備に貢献するものである。

以上のように、本研究でインタビューに用いた再生マネジメント項目と、星野ら(2008)の職場での不正・違反放置の風土に影響するとされる不正に関する組織風土および経営において操作可能な組織要因の関連性を示したが、これらをまとめると、図 4-2 の

ようである。

図中の薄黄色部が、本研究における再生マネジメントの項目であり、図中の赤の直線が星野ら(2008)の経営において操作可能な組織要因(薄緑色および薄赤色)への影響を示している。また、星野らの組織要因には示されていないが、再生へのドライビング・フォースは、コンプライアンスシステムの整備、道徳的リーダーシップおよび職場的リーダーシップの形成には直接影響しない。しかし、それらの醸成を促進・加速させる重要な働きを担っていることを破線で示している。そして、第三者(委員会)と経営トップが再生へのドライビング・フォースを醸成させることができることを赤の曲線矢印で示している。

このように、本研究における再生マネジメント項目は、星野ら(2008)の組織要因に密接に関連している。

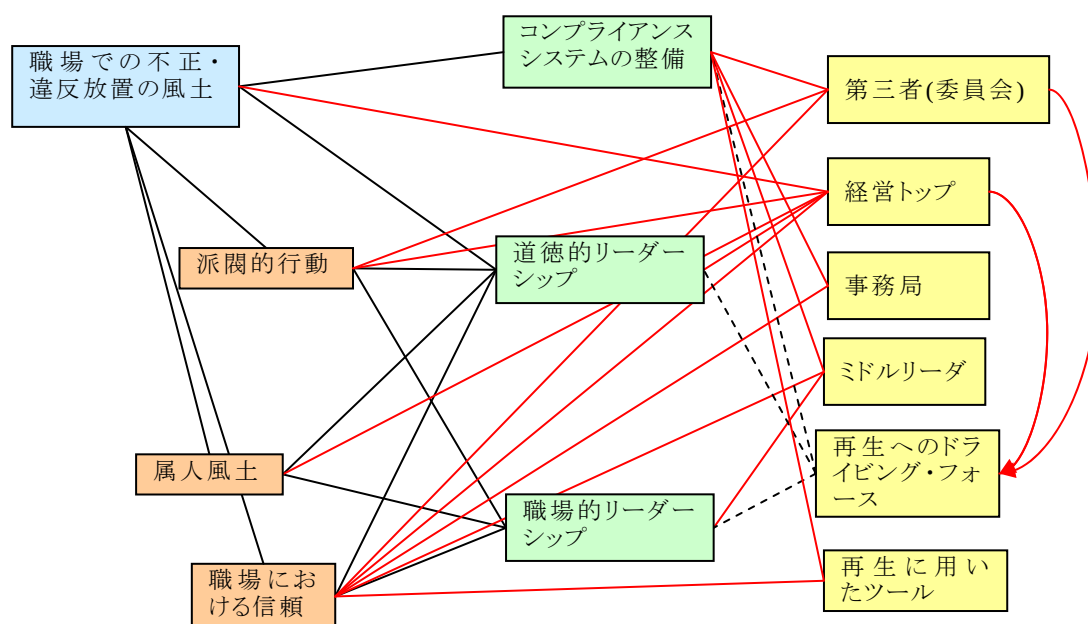


図4-2 経営において操作可能な再生マネジメント項目との関連(星野, 2008,168 頁をもとに著者作成)

4.5.4 再生におけるドライビング・フォースの重要性

図 4-2 は、星野ら(2008)が職場での不正・違反放置の風土に影響するとされる不正に関する組織風土(職場における信頼、派閥的行動、属人風土)および経営において操作可能な組織要因(特に道徳的リーダーシップ、職場レベルでのリーダーシップ、コンプライアンスシステムの整備)に対して、再生に成功した企業が、行動の主体と経営

上具体的にどのようにして影響を与えたのかということを示している。

すなわち、星野ら(2008)の職場での不正・違反放置の風土を変えるためには、不正に関する組織風土(職場における信頼、派閥的行動、属人風土)および経営において操作可能な組織要因(特に道徳的リーダーシップ、職場レベルでのリーダーシップ、コンプライアンスシステムの整備)に影響を及ぼす操作可能な経営上の再生マネジメントが必要であるが、本研究の再生マネジメント項目はこれらの行動の主体と具体的手段を示しているのである。

再生マネジメントの具体的な手段の中で、星野ら(2008)が直接的な要因として特に主張していない「再生へのドライビング・フォース」(4.2.1, 4.3.1, 4.4.1 参照)に注目したい。会社がつぶれるかもしれないという危機感と会社に対する社員の強い想いがこれに相当するが、その中で危機感がドライビング・フォースとして最も強い。この危機感は、経営トップおよび第三者のみが操作可能な再生マネジメント項目である。また、企業への想いの主体は、社員である。4.5.1 項でも指摘したが、企業再生には会社への想いを抱き、変革に共感する社員の存在が不可欠なのである。不祥事を起こした企業の再生にはこれらのドライビング・フォースが重要な影響を及ぼすと考えられる。

星野ら(2008)の研究は、職場での不正・違反放置の風土を解消するための要因の考察であり、ドライビング・フォースを含めた再生マネジメントを対象としたものではない。

本研究における不祥事を起こした企業の再生に、会社がつぶれるかもしれないという危機感と会社に対する社員の強い想いが強く影響するという事実は、この企業再生に対してドライビング・フォースの持つ重要な役割を示しているものである。

4.6 小括

本章では、再生に成功した企業として、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓を取り上げ、これら企業の再生マネジメントを詳しく分析し、再生後の企業風土について考察した。

まず、各企業の再生マネジメントと変革後の企業風土を、面接によるインタビューや公表資料をもとに分析している。次に、これら 3 社の再生マネジメントの特徴を比較分析し、その類似点を考察した。その結果、再生に成功した要因として、経営トップのリーダーシップとマネジメント、会社がつぶれるという危機感の醸成といった再生マネジメントと、会社や商品に対する強い想いを持つ従業員とのコラボレーションの重要性が浮かび上がった。

再生後の企業風土の特徴について分析した結果、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」が消滅していた。

次に、どのように再生されたのか、企業再生と企業風土の変革との関係についても考察した結果、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見が強く支持された。

さらに、再生におけるドライビング・フォースの重要性を指摘し、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの一般的特徴として、失敗すれば会社がつぶれるという圧倒的な危機感なかで、極限に近い対応が求められることを指摘した。そのため、危機的状況から脱出し、一気に再生プロセスの起動に載せる駆動力、すなわち強いドライビング・フォースが、不祥事を起こした企業の再生に求められることを主張した。

このように、不祥事を起して再生に成功した企業では、企業風土の変革を目的とした再生マネジメントにより、不正・違反を放置する風土を解消することに成功していた。この再生マネジメントとは、経営トップのリーダーシップ、ドライビング・フォースとしての危機感の醸成などであるが、これらに加えて会社に想いを抱く従業員とのコラボレーションによって企業風土の変革に成功、すなわちパラダイム革新(第 6 章参照)が成し遂げられ、企業再生に成功したのである。

第 5 章 再生途上にある企業の再生マネジメント

5.1 はじめに

第 2 章では、本研究で対象とした不祥事を起こした企業 7 社から、公益企業で事業業績だけでは再生の評価が困難な企業として JR 西日本および東京電力を、また事業業績の評価をもとに再生途上および再生の途上に上らない企業として、不二家および A 社をそれぞれ分類した。

本章では、前者の企業群から面接によるインタビュー調査が実現した東京電力、後者の企業から面接によるインタビュー調査が実現した不二家および直接観察を行なうことができた A 社を選びだし、これらの 3 社の再生マネジメントを詳しく分析する。まず、インタビュー調査項目を中心に再生マネジメントを明らかにする。あわせて、インタビュー当時の企業風土を明らかにする。そして、第 4 章で考察した再生の成功した企業の再生マネジメントと企業風土と、本章で分析対象とした 3 社のそれらと比較することにより、再生途上あるいは再生の途上に上らない要因を分析する。

5.2 東京電力の再生マネジメント

(1) 東京電力公表資料による再生マネジメントの内容

東京電力の平成 14 年に発覚した原子力に関する第一次の不祥事に対して、「当社原子力発電所における自主点検作業にかかる不適切な取り扱い等に対する再発防止策に実施状況」(東京電力, 2003, 4 頁)では、再発防止に向けた取り組みを示している。

企業風土に関する項目として「企業倫理遵守の徹底・企業風土改革に向けた取り組み」があり、この中で風通しのよい企業風土の構築を掲げ、

- ① 社内各階層・部門間のコミュニケーション活性化
- ② 原子力部門と他部門の人材交流活発化
- ③ 原子力部門内外の情報流通活性化

に取り組むことを述べている。

さらに、「安全文化の醸成・定着に向けた取り組み」の中でも、報告する文化の醸成(組織内外の風通しのよさ)に取り組むことを述べている。そして企業倫理委員会が編成され、「させない仕組み」づくりと、「しない風土」づくりに取り組むのである。

しかし、このような再生に向けた取り組みにもかかわらず、平成 18 年～平成 19 年にか

けて発電設備における一連のデータ改ざんなどの多くの不祥事が発覚する。

これら多くの不祥事に対する各報告書の中でも、再発防止策が述べられているが、「当社発電設備に対するデータ改ざん、必要な手続きの不備その他同様な問題に関する全社的な再発防止対策についての報告」(東京電力, 2007k)において、これらを総括し、東京電力(2007h)で報告した再発防止策を基に、さらに具体的なアクションプランを取りまとめている。

これによれば、火力、水力、原子力の各発電部門で発生した発電設備のデータ改ざん、手続き不備などの事案を、改ざん・手続き不備などが行われた時期・期間によって、以下の4つに分類している。

- ① 平成14年の不祥事以前の事案
- ② 平成14年の不祥事以前に発生、再発防止の取り組みにより是正された事案
- ③ 平成14年の不祥事以前に発生、その後も継続した事案
- ④ 平成14年の不祥事以降に発生した事案

これらの結果は、表5-1のとおりである。

表 5-1 データ改ざん・手続き不備などの事案数(東京電力, 2007k, 12 頁をもとに著者作成)

	原子力				火力				水力			
	①	②	③	④	①	②	③	④	①	②	③	④
法定検査に係る	10				2	3		3	3		3	
法定検査に係らない	10					1	1		6	2	2	1
合計	20				2	4	1	3	9	2	5	1
	20				10				17			

この結果より、「原子力では、平成14年の不祥事以降に発生した事案がないという点は、『4つの約束』が浸透しつつあると考えられるものの、過去の事案を言い出せなかったこと、継続していた改ざんを是正できなかったことは、大いに反省すべき点であると評価し、火力および水力では、平成14年度以降も不適切な取扱いが見つかったことを踏まえて、共通の課題として、『総じて平成14年の不祥事の再発防止対策について一定の評価を挙げつつあると評価できるが、不適切な事案に関する情報を一つの

職場で抱え込んだり、重大な事案が報告、公表されなかったりするなど、第一線職場の悩みや問題を軽減する取り組みが十分でなかった。また、これまでの『しない風土』と『させない仕組み』の取り組みについても、企業倫理遵守に関する行動基準、設備や業務の特性に応じた企業倫理研修、第一線職場の設備や業務実体に適合した合理的な規定・マニュアル、内部監査の対象範囲と内容などに不十分な点が認められた。」(東京電力 2007k, 15 頁)と分析し、「『言い出す仕組み』を構築し、実施していく。」(東京電力 2007k, 21 頁)と再発防止策の基本的な考え方を示している。そして、「企業倫理遵守に関する行動基準」の改訂など、具体的な行動計画を、「当社発電設備に係る再発防止対策の行動計画についての報告」(東京電力 2007l)で述べている。

その後、東京電力(2008)「当社発電設備に係る再発防止対策の実施状況および効果の検証結果についての報告」および東京電力(2009)「当社発電設備に係る再発防止対策の取り組みについて」において、継続的な取り組みの評価を行なっている。

以上のように、東京電力の報告書からは明確な再発防止策が読み取れる。すなわち、再生マネジメントの PDCA における P に該当する部分である。では、次に、D に相当する取り組みを紹介しよう。

(2) 第三者の果たした役割

東京電力の第三者は、企業倫理委員会と原子力安全・品質保証会議である。

まず、企業倫理委員会の役割は、企業倫理に関する考え方・取り組みなどについて第三者の視点から評価をいただく仕組みとして位置づけられている。

企業倫理委員会は他の社内委員会のような諮問委員会ではなく、決定委員会として位置づけています。経営トップ 2 名が入っていますので、委員会の決定事項は社内的にそのまま実施できるものとなっています。もちろん非常に重要なものは、経営会議にかけることとなりますが。この委員会では企業倫理定着活動の大方針が決められます。

と E 氏は述べている。

そして活動の実例として、

平成 14 年度以降の取り組みに関しては、委員会の果たした役割は大きいと考えています。一番分かりやすい例は、行動基準の作成過程での話です。事務局で原案を作り、委員会にお諮りしたのですが、社外委員の方から、「まだ東電さんはわかっていないようだ。社員が自発的にこれに基づいて行動するためのものだから、こういうものは社員の意見をきちっと反映させて作らなければダメ。」と意見されました。これを受けて、社内で原案に対するパブリックコメントを求めました。

(行動基準は)社員自らの思い入れがないとダメですね。上から与えられるだけでは絵に書いた餅で、なかなか守れないと思います。これはまさに委員会でのアドバイスです。

などと紹介している。

このように、企業倫理委員会は、東京電力の再生マネジメントに的確な助言を行ない、再生に向けた取組みに貢献している。

次に、原子力安全・品質保証会議は、原子力発電所の点検・補修作業に係る一連の不適切な取り扱いや不正行為に関する再発防止対策の一つとして、平成 14 年 12 月 19 日に設置された。特に原子力部門に関する第三者の会議と位置づけられている。

この会議では多くの提言が行われているが、企業風土に関する評価も適宜行なっている。中でも、第 12 回会議(2006 年 1 月 31 日)において、矢川委員長より、「東京電力の努力により安全文化の取り組みが着実に進んでいる印象を受ける。」との発言が記述されている。この発言のとおり、原子力部門では表 4-1 のとおり、平成 14 年度の不祥事以降、継続した不祥事および新たに発生した不祥事は無い。しかし、2007 年 4 月 13 日に、原子力安全・品質保証会議の各委員の所感が示されているが、その中で、弁護士の立場からとして、竹野下 喜彦は、「東京電力側も、平成 14 年の不祥事を契機として『しない風土』と『させない仕組み』の構築に取り組むとともに、この会議における議論に耳を傾けて、指摘された問題点の改善に努力し、その成果が次第に現れてきたと評価することができると思います。ところが、昨年の秋以降に次々と過去のデータ改ざんや隠蔽が明らかになり、東京電力全体でみると、不祥事が一掃されたところか、新た

な不祥事が生じており、社内における意識改革が徹底されていないことが判明しました。原子力関係では、平成 14 年の不祥事以降に新たに発生した事案がなかったということで、上記の評価そのものが揺らぐ状況ではないわけですが、過去の不祥事について口をつぐんだままの状態が長期間続いたことは、大きな問題であると考えます。東京電力では平成 14 年 10 月に企業倫理相談窓口を開設しており、その窓口への通報があつて然るべきと思いますが、通報する社員が現れなかったことは残念でなりません。」と述べている。

一方で、心理学の専門家の立場から広瀬 弘忠は、「東京電力の数年間にわたる忍耐強い自浄努力の結果、次々と過去のデータ改ざんの事実が発掘されてきたこと自体は、このような不祥事を繰り返さないという決意のあらわれでもあり、むしろ積極的に評価すべきであろう。不祥事の再発防止にける社員の熱心な努力は、事故を起さない安全文化と、互いに何でも言える風通しのよい風土の醸成に大いに貢献してきた。だが、このようなデータの改ざんがなぜ起ったのか、その『動機』の解明についてはかならずしも十分ではないように思う。将来にわたって、このような不正の根を絶つためには、『わずかな数値の変更だから、安全には影響しない』という安易な思考の習慣を断って、データという事実の正確な記述であるべきものの捏造ということが、どのように深く企業倫理を傷つけた行為であるかを、深く広く周知し、認識する必要がある。このことは、すでに終ってしまった遠い過去のできごとで、これからは起るはずはない、と考えてはいけないのである。データ改ざんの心理的原因が明かにされ、そのような原因を取り除く作業が行われなければならないゆえんである。」と意見している。

このように、原子力安全・品質保証会議は、構成する第三者委員から原子力部門にとどまらず東京電力全体に関する意見が発信されることで、再生に向けた取組みに貢献している。

以上のように、東京電力の第三者の企業倫理委員会および原子力安全・品質保証会議は、東京電力の再生マネジメントに適切な助言や評価を行なうことで、再生に向けた取組みに貢献したと考えられる。

(3) 経営トップの果たした役割

平成 18 年～平成 19 年にかけて発電設備における一連のデータ改ざんなどの不祥事以後、東京電力、2007a では、社長が全社員に向けて次のメッセージを発信している。

この再発防止策は、東京電力(2007e, 2007f)にも見ることができる。

「当社は、原子力不祥事以降、信頼回復のため『しない風土』と『させない仕組み』のもとで、企業倫理を遵守した業務運営の実践・定着に全力で取り組んできました。皆さんの努力により、かなり定着してきたと考えているところですが、今回このような事態が発生したことを真摯に受け止め、改めて点検を実施するとともに、同様な問題が確認された場合は適切に是正するようお願いします。

発電設備をはじめ業務を通じて得られたデータは、社会の信頼を得るための拠り所であり、ベースとなるものであります。いま一度、データの持つ意味合いをしっかりと認識し、日常業務に取り組んでほしいと思います。」(同 74 頁)

この例に見られるように、東京電力では、経営トップはことあるごとに社員に対してメッセージを発信している。E 氏は、

風土改革は経営トップの率先垂範が鍵だと思っています。当社の倫理担当は会長ですが、節目毎にメッセージを社内のイントラネットにより発信しています。また、企業倫理担当と会長との意見交換会を開催し、会長は自らの思いを直接伝え、叱咤激励を行っています。

(意見交換会で)前会長は様々な意見や叱咤激励を行ない、自らの想いを直接伝えていました。この他、会長は倫理担当として、新任企業倫理担当の研修での訓示や、倫理担当や事業所長、役員を集めた年 2 回の社外講師による企業倫理講演会でも、その思いを直接伝えていきます。

(意見交換会では)個別の問題を議論するというより、各倫理担当が倫理定着のための取り組みの方針・実績について、会長に報告します。これに対して会長は、コメントや助言を与えます。手厳しい話しも入るようです。意見交換会だけでなく、できるだけ会長自らも現場に出るようにしています。

など、倫理担当へのコミュニケーションを中心としたトップマネジメントを述べている。

また現場や一般社員に対するコミュニケーションも適宜行なっている。

(現場に出るようになったのは)平成 14 年(の不祥事)以降です。例えば、企業倫理標語を年一回募集し、ポスターにしていますが、最優秀標語を出した職場には会長自ら表彰に赴き、そこで思いを語りかけます。また、各店所で年間の取組みが顕著なところには「金のベル」表彰を行ない、アイデアが良いところには、「銀のベル」表彰を行っています。「金のベル」表彰時も会長自らが出向き表彰を行なっています。このように、イントラネットによる単なるメッセージ発信だけではなく、FACE to FACE で想いを伝える活動を行っています。

FACE to FACE ではありませんが、最近ではイントラネットやメールを利用して、全社員へメッセージを発信するなどをしています。積極的にやっています。

と E 氏は述べている。

このように東京電力の経営トップは、積極的に社員とコミュニケーションをとっている。平成 14 年の不祥事以前は、経営トップが現場を訪問してコミュニケーションをとることはあまりなかったようである。東京電力のような巨大企業における経営トップのリーダーシップは、再生への取組みに大きく貢献していると考えられる。

(4) 事務局の果たした役割

東京電力の事務局は、企業倫理グループである。同グループの役割は、企業倫理の社内への浸透・確立である。そのための手段は教育研修が中心である。

一般的には、信頼確保ということが頭ではわかっていますが、実際に自らが厳しい状況に追い込まれると、ごまかしなどの不適切行為を行うリスクが出てきます。頭でわかっているとしても、実際に適切な行動がとれるかどうかは職場風土にかかってきます。そこで、職場風土を変えるために、当社では研修・教育におけるグループ討議を重視しています。

平成 14 年度以降の研修の柱として、ケースメソッドを活用しています。ケース・スタディのように答えを覚えるのではなく、「ジレンマの状況におかれた場合、あなたは当事者としてどのように判断しますか」というような問題を、議論してもら

います。単純にルールを守ればよいということではなく、様々な切り口で考えてもらいます。ケースメソッド以外には、過去の不祥事の概要とこれに伴う社内外への影響に関する資料を活用したグループ討議を行っています。これは、平成14年の不祥事以降7年が経過し、不祥事を直接知らない社員が相当数第一線職場入社・配属されていることから、彼らに過去の不祥事について学んでもらい危機意識を持ってもらうことを目的としています。また、その他の社員についても、企業倫理活動の原点である不祥事を思い出してもらい、不祥事の風化防止を意図しています。そのため、グループ討議では、先輩社員は部下に当時の苦労話を語りかけてもらうようにしています。

と、E氏はケース・スタディによる研修を紹介している。特に不祥事を風化させないように、不祥事以降入社した社員に対する研修は重要である。

また、

毎年、アンケートによる社員意識調査を行なっています。そこでは、「何でも言える職場が進展していますか。」「上司から倫理違反の指示を受けた場合、それに従いますか。」「業務プレッシャーが高まれば職場で不祥事が起こる可能性がありますか。」などの質問を入れていますが、経年で見るとプラス評価が向上し数値が良くなっています。しかし、アンケートには限界もあり、効果を評価するには難しいところもあります。

と、アンケートによる社員意識調査も紹介している。

さらに、

目の前の活動では危機意識を持ってもらいます。若年層の社員に対しては、「こういうことをやると酷いことになる」と説明します。管理職に対しても「自分は大丈夫と思っていても他人事ではない」、「自分の足元にも落とし穴がある」ということを気づかせる研修を今もやっています。企業倫理相談窓口に寄せられる不適切事例をはじめ、どこ職場でも起こりうる不適切事例を紹介し、気をつけてもらっています。」

と述べ、企業倫理グループが危機感の維持も行なっていることを紹介した。

雪印乳業や日本ハムは危機感の維持・共有は、経営トップまたは第三者委員会が行なっていた。東京電力のような巨大企業では、経営トップまたは第三者委員会が全社員へ危機感の維持を訴えることは、現実的には困難で、企業倫理グループがその役割を分担している。これも、巨大企業である東京電力ならではの再生マネジメントの特徴である。

(5) ミドルリーダーの果たした役割

東京電力の再生を担うミドルリーダーは、企業倫理担当である。

当社は非常に規模が大きく、我々企業倫理グループのメンバーだけで全事業所をきめ細かくフォローするのは困難です。そこで、本店各部、各事業所の No.2 や筆頭グループマネージャー(他社でいう課長クラス)に、企業倫理定着活動の旗振り役として『企業倫理担当』となってもらっています。そして、企業倫理担当が各グループマネージャー(GM)を教育・研修を行い、さらに各 GM は職場のメンバーにこれを行うという、カスケード方式で定着活動を行っています。

また、当社の組織は本店、店所(中間事業所)、第一線事業所の3階層あり、それぞれに倫理担当を置き、総勢140名くらいです。

とミドルリーダーの役割と規模を説明している。

グループ従業員数が5万人を超える東京電力の規模で、企業倫理担当の140名の要員数は、いかにも少ないように思える。事業所の No.2 クラスが任用されている。東京電力では、職場単位での議論や問題点の解決を目指している。このような取組みで解決できない複雑または高度な案件に対する判断を企業倫理担当が担っていると考えられる。この意味では、企業倫理担当は東京電力の再生マネジメントの重要な役割を果たしているといえる。

(6) 再生へのドライビング・フォース

E 氏とのインタビューでは、雪印乳業と日本ハムを例として、両社とも会社がつぶれるかもしれないというドライビング・フォースの存在があったという著者の発言に対して、

当事者意識がそれなのか、断言するのは困難です。

との回答であった。E 氏は、ドライビング・フォースは危機感よりもむしろ以下の示す電力マンとしての誇りを指摘している。

理想は、社員一人ひとりが電力マンとしてのプライドや誇りをきちんと持ち、電力マンとして不適切なことを行うのは恥ずかしいといった意識を持ってもらうことです。困難な問題に直面しても、自らがなんとか工夫して解決していく。そういった専門家、プロとしての誇りを持って仕事にあたれば不適切なことは起こりません。このような前向きで自律的な企業倫理定着に向けた取り組みができるようになればと考えています。

元々、電力の安定供給に対する使命感を持った社員が多いのです。そこにプロとしての、おかしなことをやらなくても安定供給を確保できる実力を身に付けてもらうということです。プライドを持ってもらえばおかしなことは起こりません。

(駆動力は何かという質問に対し) 安定供給や公益性という面で意識が高い社員が多いと思います。このことが基本だと思います。

電力をしっかりと皆さまに送りたいという意識があり、会社の設備を守ることがこれにつながります。電力マンとしての意識と東電社員としての意識はイコールだと思います。

私は、そういう想いで入社しました。電気を送りたい、公益事業として社会に貢献したいという想いです。このような人ばかりではないかもしれませんが。電力マンと言わずとも、社会貢献ということを強く思って入社される方は多いと思いま

す。

などである。

一方で、たとえば東京電力の最初の不祥事例である原子力発電所の自主検査記録の改ざんに関する東京電力(2002)では、不適切な取り扱いが行なわれた動機・背景などとして、送電スケジュールを守る事が最大の関心事であった事が指摘されている。

このように原子力不祥事が原子力技術者の「安定供給という意識」も一つの原因となって発生している。

このような電力マンとしての誇りは、東京電力の企業風土のひとつである。電力の安定供給という使命感は重要であるが、これが高まり不正の公表を遅らせてきた不祥事の背景を考慮すれば、はたしてこれで良いのかとも思う。会社がつぶれるかもしれないという危機感が強く前面に出ていないように思えるが、東京電力のような巨大企業では、現実的に会社がつぶれるという危機感は醸成されにくいのであろう。

平成 14 年の原子力不祥事の発覚時でも、原子力部門は強い危機感を抱いていたと思えるが、それ以外の部門では、危機感は強くなかった。原子力部門では、平成 14 年以降再発していないが、原子力部門以外で、危機感があまり高くなかったと推測される水力や火力部門で平成 14 年以降不祥事が再発している事実が、危機感醸成の重要性を証明している。

(7) 再生に用いたツール

東京電力の再生に用いたツールとして、行動基準を指摘できる。この行動基準(平成 19 年 8 月改訂版)は、厚さ約 1cm, 148 ページにもなる立派なものである。これを全社員に配布し、職場で研修会などに活用している。

行動基準の作成に当たって、E 氏は、

これ(企業倫理委員会での指摘)を受けて、社内で原案に対するパブリックコメントを求めました。職場でグループ討議を行い、意見を出してくださいとお願いしました。結果、1 万件を超える意見が集まり、これを反映し行動基準を作成しました。

意識を変えるためには、一度、各自が行動基準を咀嚼してもらう必要があると思います。行動基準の冊子の裏表紙に宣誓書がありますが、二度目の不祥事の再発防止対策では、役員を含め社員全員が宣誓書に署名をしました。また、行動宣言として自分としては何をするかということも書いてもらっています。これは、行動宣言を書くことにより、行動基準を理解させ、自らの仕事においてどう具体的に実践してもらうかを考えてもらうためです。

と述べている。

行動基準のパブリックコメントとしての関与、および全社員が「私の行動宣言」として倫理的な行動を表明することで、企業倫理の確立に大きく関与しているといえる。

(8) なぜ再生途上なのか

東京電力の第 3 者委員会、経営トップ、事務局、ミドルマネージャー、そして用いたツールなどを分析したが、再生マネジメントの内容は、再生に成功した企業のそれと遜色は無いと考えられる。では、東京電力は再生できたのであろうか。

企業倫理委員会の意見が議事録に紹介されている。2 度目の不祥事が発覚した直後の第 27 回企業倫理委員会(2006 年 12 月 19 日)での委員からの主な意見によれば、「平成 14 年から企業倫理定着活動を継続してきた中で、当社設備の不適切事例が起ったことは非常に残念である。」「一般的な倫理意識の徹底は大切だが、今回のような事業活動の根幹に係わる各部門については、特に遵法意識を社員に徹底する必要がある。そのためには、問題の改善を進めて行きやすい風土を醸成するなどの工夫が必要である。」と示されている。

一方、第 40 回委員会(2009 年 2 月 27 日)での委員からの主な意見として、「この 6 年の間、『しない風土』『させない仕組み』『言い出す仕組み』の構築に取り組んできた結果、これらが社員に対して深く浸透してきていると感じている。」「問題を言い出すだけでなく、『しない風土』『させない仕組み』を用いて、問題が発生する前に皆で解決するということを実践してほしい。」と紹介されている。また、第 42 回委員会(2009 年 6 月 30 日)での委員からの主な意見として、「職場で一言言えば簡単に解決できる問題までも、相談窓口に寄せられていることをみると、その職場自体にコミュニケーション上の問題があるのではないか。」と示している。さらに、第 43 回委員会(2009 年 8 月 27 日)で

の委員からの主な意見として、「相談案件の中には、上司への相談や職場での話し合いにより解決された案件も含まれており、問題を言い出し、これを話し合いにより解決する風土が醸成されてきていることがわかる。」と示している。

このように、平成 18 年～19 年の不祥事の再発直後は、企業風土の変革がまだ達成されていないが、その後、良い風土に変革されつつあると企業倫理委員会は評価している。

著者の、再生されたとお考えかとの質問に対し、E 氏は

再生の絶対的な基準はありませんのでお答えは難しいと思います。ただ、当社は今後も常に再生に向けて歩んでいくという考えです。ある程度まで達したから手を緩めるという発想はありません。世論調査におけるプラス評価が不祥事以前と同水準まで回復したという例はありますが、それをもって再生したとは考えていません。

と答えている。E 氏は、再生の途上と考えている。また、

全体的には社員の企業倫理意識が向上しているのは間違いないと思います。2 回目の不祥事について、我々として最も安堵した点は、原子力において新規に発生した不適切事象が平成 14 年以降なかったことです。これは平成 14 年度以降、取り組んできたことの成果なのであったと考えられます。不適切な事象を見つけ、職場で改善するなどの自浄作用も一部の案件で見られました。ただ、水力などでは平成 14 年度以降も新規に不適切事象が発生してしまいました。

と述べ、平成 14 年度の原子力不祥事以降、新たに不祥事が再生したことを根拠に再生には至っておらず、途上にあると評価しているのであろう。E 氏の評価は企業倫理委員会の委員の意見と同じである。

少なくとも、平成 14 年度以降平成 18 年度までの取り組みでは、不祥事を再発したという事実から、東京電力は完全な再生に至っていなかったと判断できる。東京電力の企業風土も変わりつつあるとの E 氏や企業倫理委員会の委員の意見もある。平成 19

年度以降の再生への取組みの評価は、今後のしばらく不祥事の有無を見届けたうえで行なわなければならない。この意味で、東京電力は再生途上にあるといえる。

5.3 不二家の再生マネジメント

(1) 不二家公表資料およびインタビューによる再生マネジメント

不二家信頼性回復対策会議(2007)によれば、不二家の不祥事は、基本的には客観性のあるシステムが整備されていなかったことが最大の問題としている(7頁)。そして、以下の5項目を不二家へ提言している(30-32頁)。

- ① 経営体制、事業体制の抜本的改革
- ② 形骸化した規則・マニュアル遵守主義からの脱却
- ③ 製品に関する情報開示ルールの確立
- ④ マスコミ・社会とのオープンな関係の確立
- ⑤ TBS「朝ズバッ」報道に対する厳正な対処

この5項目の根底には、3.2.4項に示した不二家の閉鎖的な企業風土の解消があることは言をまたない。

この報告書を受けて不二家は、「企業風土改革のための課題解決」(2007年3月30日)を示している。そのなかで、

- ①情報をトップに速やかに上げるという課題に対して
- ②閉鎖性の打破という課題に対して
- ③隠蔽体質という指摘を受けたことに対して
- ④従業員の意識改革という課題に対して

それぞれの具体的な取組み結果と今後の取組みを報告している。

そのなかで、「企業風土刷新モデル事業所の選定」、「企業風土刷新選抜メンバーの選定・告知」、「企業風土改革推進を、社長から発信」など、不二家では、全社挙げて企業風土の刷新に取り組んでいる。

D 部長とのインタビューでは

雪印乳業、日本ハムの再生を参考にしています。私自身、セミナーにも参加しています。日和佐さんにも会社へ来てもらっています。日和佐さんがコーディネートされた生協関係のパネルディスカッションで、私も入って話しをさせてもら

いました。(再生)ストーリー的には雪印乳業さんがやられたことを同じような形でやっているのです。基本的な考え方はそこから始まっています。ただ、長い間洋菓子部門も含めて業績が良くなかったもので本社部門を含めて縮小してきています。スタッフ系の人員の厚みが薄く、そういう面も含めて人材不足で経営としていまやらなければならないことがおろそかになってきながら進んできました。それもいままでも我々は井の中の蛙なので分からなかったのですが、山崎製パンと提携をして経営者も含めてこちらへ来てからいろいろ話を聞くと、我々に欠けているところもかなりあって、いま少しスタッフ数が多くなり頭でっかちになっているところもあるのです。

と述べ、不二家の再生マネジメントは、再生に成功した雪印乳業や日本ハムを参考にして進めている途上である。

(2) 第三者の果たした役割

不二家の第三者は、信頼性回復対策会議であり、前述の報告書で不二家に対して提言を行なうことで、再生マネジメントに貢献している。

(3) 経営トップの果たした役割

D 部長は、

前の社長は、藤井一族という同族でやってきました。藤井商店ですね。経営ということではなくて、お店をいかにうまくやって行くかということに関して、商品やサービスということに目が行くのです。しかし、企業としての経営、マネジメントができていない。そういうことで、商品がどうのこうのいうところで右往左往する感じでしたね。それが、経営者が変わって、生え抜きが社長になりました。この人も取締役として最後になった人ですが、経営という面では未熟な面があった。これを補うのに、山崎製パンから来た山田会長が、リーダーシップ、経営に対する姿勢など、すごく会社にとって改革をもたらしたと思います。緊張感とか、特にスピード感とかが違いますね。まさしく、トップマネジメントが変わって、初めて変わったような気がしますね。

一つは、トーク櫻井という名前のメールを作り、従業員から直接自分宛に発信して下さいといっています。かなり来ているようですよ。毎朝自分しか見ない、そして直接返事を出している、そういう新しい試みは行なっています。社長になってからすぐに、今まで続いています。技術系出身で、マーケティングも見ていましたが、菓子系の人間で洋菓子のことがあまり分からないということです。しかし、話し方は論理的で、説得ができる人です。山崎製パンとしては、乗っ取りに来たのではないのだよ、不二家というブランドを活かしてやっていくのだよ、という姿勢は持っていますので、社長は生え抜きであるという意識があります。

と述べ、生え抜きの櫻井社長と山崎製パンからきた山田会長が、ダッグを組み企業風土を変えようとしていることが分かる。

(4) 事務局の果たした役割

不二家の事務局は D 氏が所属するコンプライアンス室である。D 氏は、

雪印乳業、日本ハムの再生を参考にしています。私自身、セミナーにも参加しています。日和佐さんにも会社へ来てもらっています。日和佐さんがコーディネートされた生協関係のパネルディスカッションで、私も入って話しをさせてもらいました。

と述べ、再生の事務局として、再生への取組みの役割を担っている。

(5) ミドルリーダーの果たした役割

D 氏は、

不二家も問題が起こったときに企業風土に問題があるのではないかとすぐに意見が出てきました。若手のメンバー、30 代ぐらいの人々を中心として「企業風土刷新チーム」を作って活動を始めました。この中で、問題点は何ですかと議論する中で、従業員全員にアンケートをとったりもしました。メンバーが兼任でや

っていたもので、深く分析できなかったのですが、一応、社内報告書まで作成しました。そして、どのような問題があるかということをおお体把握しました。そのあとに、自分たちが直に話しを聞いたあとで行動規範に盛り込んだものを作っていこうという活動を、その当時、3月から4月ぐらいまでかけてやっていました。

雪印乳業と全く同じようなやり方でやって行こうということです。

そのやり方を100%ではないですが、まねてそれを採り入れました。

(郷原先生と大久保氏の)お二人から、ほとんど大久保さんですが、引き継いでそれをCSR・コンプライアンス室で、いまメンバー的にも企業風土改革委員会で活動を引き継いでいます。委員会のメンバーでグループワークをやったり、教育をやったり、これからやっていく行動規範の説明もこのメンバーでやって行きましょうと。それは20代後半から30代、40代を含めてです。

と述べ、4.3.1項に示した日本ハムでとられた方法に準拠して再生に取り組もうとしているようである。

(6) 再生へのドライビング・フォース

D氏は、

内部統制の問題もあり、このような背景があつてやらなければならない。やらなければ会社がつぶれてしまいます。山崎製パンが来なければ会社は間違いなく潰れていました。提携資本が入らなければ会社が潰れていたということは間違いのない事実でした。

と述べ、危機感の存在を指摘している。しかし、

そういうの(危機感)が背景にはありますね。しかし、このままでは会社が潰れるかもしれないということがどこまでの人が、わかっているのか。本社いる人たち

はよくわかっているのですが、末端の人たちまで危機感を持っているかは、私には分かりません。意識を持っている人間は当然いますが、皆が持っていてくれるかどうかは分かりませんね。

とも述べ、危機感の共有に問題があると思われる指摘も行なっている。

(7) 再生に用いたツール

D氏は、

コンプライアンス・スピリッツ、マインドを植え込まなければならない教育が無かった。いまようやく始まっているところです。社会から求められているのはこういうことなのだ、という教育を始めています。どこにもあるような社是とか経営理念とか行動規範とかあるのです。どこにもあるような、社会的に同じようなものを作って、外に配布しただけ。あるいは、上司にだけ説明しただけであとはお任せで、実際に下に聞いて見ると全く説明していなかったというのが実体としてあるのです。そこで今、私がコンプライアンスとは何かということを全従業員に対して、全国回って、私だけではなくいろいろな人に協力してもらって、今教育しています。コンプライアンスの勉強会の中で問題点も探って、それを新しい行動規範に作り変えて織り込んで、皆さんで作ったものですからこれを守って行きましょうということをいまやろうとしています。昨日もやってきました。

改訂はもう終わったのです。それを説明にしに行く。印刷が終わったから配りますよ、ではなく、行って教育したときに配って説明するやり方をとっています。

(皆で作った企業行動規範は)出来上がりました。雪印乳業さんがやられて成功しているので、不二家も模範にさせていただきました。

と述べている。不二家では企業行動規範を用いた教育が行なわれている。

また、

コミュニケーションを良くしようと、朝礼とかをやっています。特に洋菓子関係が良くなかったのです。本部ではスタッフも含めて毎日朝礼を行ったり、工場では朝から工場長が一時間職制に対してやっています。コミュニケーションをよくしようということで、どこの部署でも以前より活動しています。挨拶をしっかりしましょうということもやっています。基本的なことなのですが、それもできていなかったということもあります。その結果、どこへ行っても前よりは良くなっているという話は聞きます。教育もいままでは全くやっていなかったのです。

と述べ、コミュニケーションを活発にする取り組みも行なわれているようである。そして、その効果も指摘している。

(8) なぜ再生途上なのか

再生までに何年くらいかかるとお考えですかとの質問に対し、D 部長は、

コンプライアンス上も 3 年ぐらいかかるのではないかと思います。雪印乳業さんも 3 年かかったといわれていました。

と答えている。2007 年 1 月の不祥事から 3 年後は 2010 年 1 月である。

2009 年 11 月 12 日に報告された第 115 期第二四半期報告書(自 平成 21 年 7 月 1 日 至 平成 21 年 9 月 30 日)によれば、上期の純損失は 1,155 百万円である。

不二家は未だ再生途上にあると考えられる。

5.4 A 社の再生マネジメント

5.4.1 ケース・スタディにおける証拠

A 社に対して、直接観察と F 氏への面談を行った。

直接観察は、4 回の重大不祥事のうち 2 回を引き起こした事業部において、事業部会議、工場部門長会議などにも出席した。また、年に数回、経営トップが工場の視察に訪れるが、このときトップと工場部門長との懇談会が開催され、直接トップの意見を聞くと共に議論も行なった。

F 氏の所属などは公表できない。

5.4.2 不祥事に対する認識と危機感

A 社では、不祥事が明らかになると、社内報その他の手段で、経営トップの再発防止の決意が社内に周知される。しかし、営業方法が変わるわけでもなく、本気度が社員に伝わることもなかった。過去のトップには、工場での部門長との懇談会で、「ほとぼりが冷めれば、また手を握れば良い」と平気で本音を話す倫理感に乏しい者もいたのである。

経営トップ自身が、談合の反省を行ない、再発防止を決意しなければ、企業風土の变革が実現しない。A 社ではその後もいろいろな事業部で不祥事が続くが、2005 年以降の不祥事に対しては、社会環境の変化、独占禁止法の罰則強化、課徴金減免制度⁴⁶による同業他社の自主申告⁴⁷などにより、トップも「もう談合は続けることができない。」という考えに至ったと思われる。これ以降、談合は全社的に決別するという方針が出され、営業部門には同業者がいる集まりには絶対に参加しないなど、強い方針も打ち出された。

しかし、A 社では単に方針が出されただけで企業風土は容易に変わらなかった。談合との決別は、A 社が自らの反省をふまえて行なったわけではなく、後述するように、いわば外圧によって強制的に談合と決別せざるを得なくなったのである。そのため当事者である営業部門も、仕方なく集まりを止めようということになったのは、想像に難くない。また、会社には多くの事業部があり、当時は利益も出しており、会社の経営自体がこれらの不祥事で揺らぐこともなかったため、危機感も乏しかったようである。なによりも、過去の倫理感を引きずる経営トップが代わらなかったのである。

雪印乳業や日本ハムにみられる経営トップから一般社員に至るまで、会社がつぶれるかもしれないという強烈な危機感をドライビング・フォースとする企業再生への取り組みと比較して、直接観察では危機感をあまり感じることはできなかった。

⁴⁶ 課徴金減免制度とは、違反事業者が公取委の調査開始前に所要の情報提供等の法定要件に該当すれば、課徴金を減免する制度であり、立入検査前の 1 番目の申請者は課徴金免除、2 番目は 50% 減額、3 番目は 30% 減額される制度である。

⁴⁷ ある独占禁止法違反では、業界トップ企業が課徴金減免制度を活用して 1 番目の申請者となった。これをきっかけに、業界の企業は一斉に申請になだれ込んだ。これ以降、多くの事業で談合が崩壊したと思われる。

5.4.3 A 社と不祥事

A 社の談合の仕組み、背景、談合からの決別ができなかった理由などについて、F 氏にインタビューした。

(1) なぜ不祥事を止めることができないのか

桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター(2006)では、「概ね経済成長が続いていたバブル経済までの時期において、(中略)談合システムは形式上違法なものであっても、実質的には大きな社会的・経済的機能を果たしていた。」(13 頁)、「多くの談合行為は個別の犯罪行為・違法行為ではなく、少なくとも、戦後の経済復興・高度成長という時代の日本経済のシステムに良く適合した構成要素として行われてきたということである。その時代においては談合は形式的には違法であったが、実質的な違法性は限りなく無に等しかった。」(20 頁)として、かつての談合システムにも一定の評価を与えている。しかし、バブル経済崩壊とともに右肩上がりの成長は終わり、談合システムは、①公共事業の非効率性、②「天下り」などの「特権化」、③不正な資金の流れなどの弊害(13-14 頁)をもたらしている。このような談合システムにどっぷりと使った A 社の事業において、なぜここから決別できなかったのか。

F 氏とのインタビューにおいて、「〇〇カルテルで、企業行動指針とか出て、止めるといっておきながらいろいろな事業部でやっていた。△△もそうだし。仕組みとして止めるには退出しかない。アウトサイダーとしてやっていくことは可能だったのか。」との質問に対し、F 氏は、

思い切れなかったのだろうな。それと、当社は No.1 でなかったしね。あらゆる機種で。

まだまだ寄りかかろうと思っていたのだろう。しかし、ここまで時代が変わるとは読めていなかったと思う。

と答えている。

談合からの決別には、事業からの退出が避けられない。「アウトサイダーで事業継続はできなかったのか」との質問に対し、F 氏は、

まあ無理だね。世の中がそこまでいっていなかった。〇〇の事件が氷山の一角、皆が知っていた。止めようとは彼ら(A 社の他事業部)からは言えなかった。「じゃあ貴社はどうぞ」といわれるともう終わりですよ。「好きにしてくださいね」と。

と述べている。特にシェアがトップの企業でなければ、談合システムを解体する意思決定を行なうことができないのである。二番手企業が取べき選択肢は、談合システムの中に埋没して事業を継続するか、または談合システムから脱会し事業から撤退するかの二者択一を、現実には迫られる。

また、社会環境の変化も重要である。これについて F 氏は、

そういう意味ではマスコミもえらいと思うよ。政府もその気ではなかった。ここまでするのは、国がその気になったから。あの頃は、そういう風に言えなかった。

と述べている。「(談合に対する)世の中の世論というか、社会環境で止めざるを得なくなった。」との質問に対し、F 氏は、

(談合を止めることに)皆がふん切りがついた。

と答えている。また「私はトップが辞めると言い切れるかどうかだと思っていたが。いまのお話しは、社会からの圧力で、外部要因で、止めざるを得なくなったのか。」との質問に対し、F 氏は、

外部要因だな。情けないが。〇〇の頃は止めろといっても、他社がみんなやっているのだから、止めますといってもやらざるを得なかったのだろう。ところが今は、軒並み全部逮捕され、大変なことになっている。

と述べた。

(2) 不祥事と企業風土

談合の仕組みは、桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター(2006)に詳しい。これ

によれば、「建設業を中心とする公共工事の分野においては、会計法令が競争入札による契約を義務付け、価格競争による契約者選定を表面上求めていたが、実際には、話し合いによって受注予定者を決定し、入札参加者間で受注予定者の落札に協力するという談合の慣行が定着し、制度上予定されている「入札における価格競争」はほとんど機能しない状況にあった」(2 頁)と説明している。

このような談合システムであるが、仕組みを知る人によれば、談合のメンバーは、信頼関係が重要視され、個人に参加資格が与えられるようである。談合システムは、会社を代表するメンバー個人同士の付き合いで構成され、非常に閉鎖的な仕組みである。システム内のメンバーのいうことは絶対的であり、その決定プロセスを問うこともない。

このように談合システムは、閉鎖的な企業風土の存在を前提にした仕組みであるといえる。

前述のインタビューで明らかになったように、談合システムの中にいた A 社は、様々な外的要因によって談合から決別したように思われる。雪印乳業や日本ハムに見られたように、自ら会社がつぶれるかもしれないという危機感をドライビング・フォースとして企業再生に取り組んだ両社と比較して、A 社は危機感も乏しく、また、閉鎖的な企業風土の解消という企業風土変革に取り組む以前に、談合システムそのものが解消されたのである。しかし、談合システムの存在の前提となっていた閉鎖的な企業風土は解消されず、残されたままであった。

A 社にとっての再生とは、談合というシステムに依存せずとも、業界の中でポジションを高め利益を創出できるようになることであろう。しかし、業績推移から判断しても現状は再生にはほど遠いと思われる。

A 社にとって、談合という企業不祥事とは決別した形にはなっている。ところが、この決別そのものも地方ではなかなか受け入れられていないかもしれない。この閉鎖的な風土の存在により、再度、企業不祥事の引き金になる可能性がある。A 社では、閉鎖的な風土の存在が大きな潜在リスクになりうるのである。

5.4.4 再生への取組み

A 社の再生への取組みは次のようである。すなわち、

- 企業倫理委員会は存在する。しかし、委員は取締役、顧問弁護士、労働組合で構成され、第三者は存在しない。

- 経営トップは誠実さに欠ける人物が多かった。したがって、経営トップの発言に空虚感を抱く社員が多かった。
- 企業倫理に関する事務局は存在しない。
- 本研究のフレームワークとしてのミドルリーダーは存在しない。全社を挙げて企業倫理を確立する取組みが実効性を持たない。
- 最も強い再生へのドライビング・フォースであるべき危機感の醸成が不足しているようである。
- そもそも再生マネジメントそのものが行われておらず、再生に用いたツールは存在しない。企業行動指針は存在するが、社員が作成したものではなく、また、年に2度各自がこれを読みチェックリストを提出する仕組みである。

以上より、A社の企業再生への取組みは非常に不十分であり、再生に成功した企業のマネジメントとは比較にならない。現状では、再生の途上にも至っていないと思われる。

最後に、再生に成功した日本ハムの宮地の発言を紹介しよう。

談合の事件を見て思うのは、大手の会社では談合事件があると名前が出てきます。そのような会社はCSR報告書をみれば、コンプライアンスを第一に、企業文化はどうで、こんないいことをやっていますと書いてある。一方で組織的談合をやっている。これは会社を残すとか、談合を本気でやめるとかではなく、これを切り抜ければとか、本音は談合をやらなければやっていけないこともあるのだから、そういう会社でこのようなメニューをそろえてやりましょうといっても根っこが変わろうじゃないわけですから、何をやっても無駄だと思います。だからやはりトップですよ。談合しようが儲かればよいのだ、しかし表向きはきちんとやっておかねばたたかれるからしましょう、ということであればそういうものにしかない。もう談合しない、売上が減ってもよいのだ、会社がつぶれても仕方がない、ルールに沿うのだという方針であれば、自分たちでいろいろな案が出てきますよ。本気であればね。

5.5 なぜ再生に至らないのか-再生マネジメントの比較-

本節では、まず、再生に至っていない東京電力、不二家およびA社の再生マネジメ

ントと、再生に成功した雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓の再生マネジメントと比較し相違の有無について分析する。

まず、分析フレームワークとして表 2-1 に示した項目について、東京電力、不二家および A 社の特徴をまとめると表 5-2 のようである。

(1) 東京電力

東京電力の再生マネジメントを見る限り、再生に成功した企業のそれと比較して大きな相違は見つからない。立派な再生マネジメントであると思える。ではなぜ再生に至っていないのか。

まず、5.2 節に示したように、東京電力には会社がつぶれるという危機感があまり認められないことを指摘できる。

E 氏とのインタビューでは、雪印乳業と日本ハムを例として、両社とも会社がつぶれるかもしれないというドライビング・フォースの存在があったという著者の発言に対して、

当事者意識がそれなのか、断言するのは困難です。

と答え、危機感よりもむしろ電力マンとしての誇りを指摘していた。

これは、東京電力が巨大な公益企業であることにも起因している。すなわち、巨大な公益企業がゆえに会社がつぶれるという危機感を多くの社員が持つことができないのである。危機感の不足によって、再生マネジメントが加速されるべき駆動力が不足しているのである。そのため、再生に時間がかかっている原因の一つになっている。

また、東京電力は、企業が大きい、すなわち従業員数が 5 万人を超える巨大企業なのである。経営トップの顔が直接見えない企業規模である。トップの想いが社員に浸透するには、多くの時間を必要とするであろう。

しかし、日本ハムは、従業員数が約 1 万 5 千人にもかかわらず、藤井社長は 1 万人以上の社員とミーティングしているのである。経営トップの立場の違いもあるが、東京電力の経営トップが、日本ハムの藤井社長と同様なリーダーシップを取ることが可能なのか疑問に思える。

ただし、東京電力の再生マネジメントは、着実に進められており、公表文献でも企業風土も変わりつつあると報告されている。そのため、東京電力は、再生途上にあると評価できる。

以上の東京電力のケース・スタディから、同社が再生途上にある要因として公益企業による危機感の不足と巨大な企業規模を指摘できる。

(2) 不二家

不二家の再生マネジメントも、雪印乳業や日本ハムの再生事例に倣っているので、同じように再生できるように思われる。しかし、まだ顕著な再生の兆しが見えず、再生に至っていないのはなぜか。

不二家も東京電力と同様に、危機感の共有に問題があると思われる。

D氏は、

そういうの(危機感)が背景にはありますね。しかし、このままでは会社が潰れるかもしれないということがどこまでの人が、わかっているのか。本社いる人たちはよくわかっているのですが、末端の人たちまで危機感を持っているかは、私には分かりません。意識を持っている人間は当然いますが、皆が持っていてくれるかどうかは分かりませんね。

とも述べ、危機感の共有に問題があると思われる指摘も行なっている。

D氏の発言にもあるように全社員が危機感を共有するに至っていないのである。不二家は東京電力と違って企業規模は大きくない。このような企業の危機感の醸成は、経営トップまたは第三者委員会の役割であろう。インタビュー結果や報告書から判断する限り、経営トップも第三者委員会も危機感の重要性をあまり認識していないように思える。

また、不二家は、2008年11月に山崎製パンの連結子会社になった。そのため、自主再建は無くなった。このことから、不二家としては会社がつぶれるかも知れないという危機感の維持は困難になったと思われる。

不二家では経営トップの交替をはじめ、不祥事の原因の認識などは行なわれているので、不二家の再生の駆動力は小さく時間がかかるかもしれないが、再生途上にあると評価できる。不二家のケース・スタディから、再生途上にある要因として、東京電力と同様に危機感の不足が指摘できる。

(3) A 社

直接観察の結果から、A 社は企業再生に対して明確な戦略を打ち出すことができていないように思われる。すなわち、再生マネジメントが存在していないと判断される。したがって、企業再生へのプロセスにも乗っていない。経営トップのマネジメント力不足を指摘できる。

また、本研究で対象とした不祥事を起こした企業は、A 社を除きいずれの企業も不祥事の原因として閉鎖的な企業風土を認識している。しかし、A 社には、この認識が無いのである。A 社が再生のプロセスを歩むのであれば、旧パラダイムに決別できる経営トップへの交替と、閉鎖的な企業風土の存在を認識し、これが企業再生を妨げている要因であることに気づくべきであろう。

A 社のケース・スタディから、再生途上に上っていない要因として、閉鎖的な企業風土の認識不足に代表されるようにトップマネジメント力の不足を指摘できる。

以上、東京電力、不二家の両ケース・スタディから、危機感の共有という課題が抽出された。企業再生には、再生マネジメントの素早い立上げと社員一丸となった取組みが求められる。そのためには、ドライビング・フォースとしての危機感の共有が不可欠なのである。東京電力と不二家が、不祥事からの経過時間が短いなどの状況もあるが、危機感の共有が不足していることも再生が遅れている原因の一つとして指摘できる。

表 5-2 企業再生に至らない要因のまとめ(著者作成)

項目		東京電力	不二家	A 社
企業再生における役割	企業倫理委員会など第三者の関与	●企業倫理委員会と原子力安全・品質保証会議 ●第三者の視点 ●企業倫理委員会は諮問委員会ではなく決定委員会であり、第三者の視点から提言 ●原子力安全・品質保証会議は原子力部門に関する第三者の視点から評価	●不二家信頼性回復対策会議 ●コンプライアンス確立のための施策をまとめ、取締役会に提言することが目的 ●第三者の視点 ●企業風土刷新チームを通じた企業風土変革を主導	●企業倫理委員会は存在 ●第三者の視点はない
	経営トップ	●会長・社長のトップマネジメント ●コンプライアンスの確立が必要という信念 ●良好なコミュニケーションの醸成	●櫻井社長と山田会長とのタッグによる再生 ●良好なコミュニケーションの醸成	●誠実さに欠ける人物が多かった ●経営トップの発言に空虚感
	事務局	●企業倫理グループが企業倫理の社内への浸透・確立 ●コンプライアンス浸透に向けたグループ研修 ●アンケートの実施 ●危機感の醸成	●コンプライアンス室が事務局に相当 ●コンプライアンス確立の推進役	●なし
	ミドルリーダー	●GM クラスの企業倫理担当 ●再生マネジメントの重要な役割をになう	●企業風土刷新チームで活動(日本ハムに学ぶ) ●企業風土を変える役割	●なし
その他	ドライビング・フォース	●電力マンとしての誇り ●安定供給に向けた使命感	●会社がつぶれるかもしれないという危機感 ●危機感の共有が不足	●会社がつぶれるという危機感が不足
	用いたツール	●行動基準の作成プロセス ●行動宣言	●行動規範を用いた教育 ●朝礼によるコミュニケーションの醸成	●不明 ●企業行動指針は存在するが、社員が作成したものではない。

5.6 企業再生と企業風土の変革

第 4 章では、不祥事を起しながら再生に成功した企業の風土を分析した。その結果、再生に成功した企業の風土は、不正・違反放置の風土が解消されていることが明らかにされている。(4.5.2 項参照)

これに対して、本章では不祥事を起こした企業で再生途上あるいは再生の途上に上らない企業事例を分析した。前節では、再生マネジメントの比較を行ったが、本節ではこれらの企業の風土はどのように変わりつつあるのか、詳細に分析しよう。

東京電力および不二家の企業風土は、インタビュー結果によれば両社とも変わりつつあるという。

再生されたとお考えかとの質問に対し、東京電力 E 氏は

再生の絶対的な基準はありませんのでお答えは難しいと思います。ただ、当社は今後も常に再生に向けて歩んでいくという考えです。ある程度まで達したから手を緩めるという発想はありません。世論調査におけるプラス評価が不祥事以前と同水準まで回復したという例はありますが、それをもって再生したとは考えていません。

と答えている。東京電力 E 氏は、再生の途上と考えている。また、

全体的には社員の企業倫理意識が向上しているのは間違いないと思います。2 回目の不祥事について、我々として最も安堵した点は、原子力において新規に発生した不適切事象が平成 14 年以降なかったことです。これは平成 14 年度以降、取り組んできたことの成果なのであったと考えられます。不適切な事象を見つけ、職場で改善するなどの自浄作用も一部の案件で見られました。ただ、水力などでは平成 14 年度以降も新規に不適切事象が発生してしまいました。

と述べ、平成 14 年度の原子力不祥事以降、新たに不祥事が再生したことを根拠に再生には至っておらず、途上にあると評価しているのであろう。

東京電力では、企業倫理意識が向上していると発言されているが、企業風土の変

革に他ならない。

一方、不二家の D 氏は、

コンプライアンス・スピリッツ、マインドを植え込まなければならない教育が無かった。いまようやく始まっているところです。社会から求められているのはこういうことなのだ、という教育を始めています。どこにもあるような社是とか経営理念とか行動規範とかあるのです。どこにもあるような、社会的に同じようなものを作って、外に配布しただけ。あるいは、上司にだけ説明しただけであとはお任せで、実際に下に聞いて見ると全く説明していなかったというのが実体としてあるのです。そこで今、私がコンプライアンスとは何かということを全従業員に対して、全国回って、私だけではなくいろいろな人に協力してもらって、今教育しています。

コミュニケーションを良くしようと、朝礼とかをやっています。特に洋菓子関係が良くなかったのです。本部ではスタッフも含めて毎日朝礼を行なったり、工場では朝から工場長が一時間職制に対してやっています。コミュニケーションをよくしようということで、どこの部署でも以前より活動しています。挨拶をしっかりとしようということもやっています。基本的なことなのですが、それもできていなかったということもあります。

として、企業風土を変えようとする取組みは既に開始している。

2.3.1 項で不正・違反放置の風土を「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」と定義した。東京電力および不二家では、この風土が変わりつつあるということに他ならない(2.5.6 項, 2.5.4 項参照)。しかし、再生に成功した企業のように、不正・違反放置の風土が完全に解消されるに至っていないのである。それゆえ、両社とも再生の途上にあるといえるのである。

一方、A 社では、不正・違反放置の風土が放置されたままの状況にある。また、不祥事の原因が企業風土にあることを認識していない。さらに、企業風土変革への取組みも行われていない。したがって、A 社では、再生のプロセスに上っていないといえるので

ある。

1.4.3 項で企業倫理確立の阻害要因として企業風土が指摘できることを紹介した。この企業風土とは、不正・違反放置の風土であり、この風土が解消されない限り、企業倫理の確立は困難なのである。すなわち、企業の再生はできないのである。そして、企業風土を変革できる再生マネジメントこそが求められるのである。

本研究では、不祥事を起しながら再生に成功した企業の風土(4.5.2 項)と、不祥事を起しながら再生の途上にある企業あるいは再生にプロセスにも上らない企業の風土も分析した。これらを比較検討すれば、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見を、あらためて実証することができる。

では、不祥事を起こした企業が不正・違反放置の風土をどのように変えることができるのか。本研究で得られた知見をもとに、加護野のパラダイム革新の分析視角を用いて次章で再生マネジメントによる企業風土の変革プロセスを詳細に検討することにしよう。

5.7 小括

本章では、公益企業で事業業績だけでは再生の評価が困難な企業として東京電力を、また事業業績の評価をもとに再生途上又は再生の兆しに乏しい企業として不二家、A 社を選びだし、これらの 3 社の再生マネジメントを詳しく分析した。

まず、インタビュー調査項目を中心に 3 社の再生マネジメントを明らかにした。そして、第 4 章で考察した再生に成功した企業の再生マネジメントと比較することにより、再生途上あるいは再生が明確にならない要因を分析した。その結果、東京電力、不二家の両ケース・スタディから、危機感の共有という課題が抽出された。企業再生には、再生マネジメントの素早い立上げと社員一丸となった取組みが求められる。そのためには、ドライビング・フォースとしての危機感の共有が不可欠なのである。東京電力と不二家が、不祥事からの経過時間が短いなどの状況もあるが、危機感の共有が不足していることも再生が遅れている原因の一つとして指摘できた。一方、A 社のケース・スタディから、再生途上に上っていない要因として、閉鎖的な企業風土の認識不足に代表されるトップマネジメント力の不足を指摘できた。

次に、企業再生と企業風土変革との関係を分析した結果、再生途上にあると考えられる東京電力および不二家の企業風土は、不正・違反放置の風土、すなわち「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」から両社とも変わりつつあると考えられた。一方、A 社では、不正・違反放置の風土が放置されたままの状況にあった。したがって、A 社では、再生のプロセスに上っていないと考えられた。

以上の結果より、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見を実証することができた。そして、企業再生を目的とした再生マネジメントは、企業風土の変革を実現できるものでなければならないことが明らかになった。

第 6 章 不祥事を起こした企業のパラダイム革新と再生マネジメント

6.1 はじめに

第 4 章では、再生に成功した企業、第 5 章では再生途上あるいは再生の途上に上らない企業の再生マネジメントと企業風土の変化を分析した。その結果、再生マネジメントによって企業倫理の確立を妨げる不正・違反放置の風土を解消できた企業、すなわち、企業風土の変革に成功した企業が再生に成功していることが不祥事を起こした企業の複数ケース・スタディより明らかになった。

再生に成功した企業の再生マネジメントによれば、いくつかの共通点が見出せる。

本章では、再生に成功した企業の再生マネジメントによって不正・違反放置の風土がどのように変革されたのかを、加護野(1988a)のパラダイム革新をもとに分析評価し、不祥事を起こした企業が風土を変革、すなわちパラダイム革新を実現できる再生マネジメントを考察する。

まず、企業再生における企業風土の変革が、加護野が指摘するパラダイム革新に該当することを、その定義をもとに考察する。次に、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の 3 つのステップと、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新と比較し、後者のパラダイム革新の特徴を分析する。

そして、これまで明らかになった本研究の知見をもとに、不祥事を起こした企業の再生を目的として、パラダイム革新を実現するための再生マネジメントを考察したい。

6.2 不祥事を起こした企業のパラダイム変革のプロセス

6.2.1 企業風土変革とパラダイム革新

パラダイムと加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルは、2.3.2 項に詳述している。本研究では、不祥事を起こした企業の風土を変えることを、企業風土の変革と呼んできた。

加護野(1988a)は、「あるパラダイムをすでに確立し、それをもとに成功した企業が、与件の変化のために、そのパラダイムを打破し、新たなパラダイムを創造しなければならないときがある。既存のパラダイムを創造的に破壊し、新たなパラダイムをつくり出すプロセスを、パラダイムの革新と呼ぶ。」(189 頁)とパラダイム革新を定義している。

この定義によれば、不祥事を起こした企業が再生のために不正・違反放置の風土の風土である「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも

気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」を解消することは、正にパラダイム革新と呼ぶことができる。

では、加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセスと、不祥事を起こした企業の再生マネジメントによるパラダイム革新を比較しよう。

6.2.2 変化の土壌づくり

加護野(1988a)のパラダイム革新の第 1 ステップは、変化の土壌づくりである。これは、トップによる矛盾の創造と増幅である。これを生み出すのがトップによる「ゆさぶり」である。

この「ゆさぶり」はパラダイム革新を起こすための駆動力に相当する。企業革新のプロセスでは、社内に矛盾が存在していても、その場限りの仮定の導入や避けることができないものと見なされることによって解消されることがある。また、自然に任せておいても矛盾の増幅は起こらない。むしろ、既存のパラダイムにしたがった問題の発掘と解決が行なわれてしまい、パラダイム革新にはつながらない。そのために、トップが企業革新を推進させる駆動力とするために、矛盾を自ら創造する、あるいは現存する矛盾を増幅させるのである。

また、既存のパラダイム信奉者にとって、矛盾を増幅させる行為は、極めて危険な行動に見えるため、さまざまな政治過程の妨害が行なわれる。これを克服するために、トップはその権限を行使(シャープ佐伯氏)し、また外部のコンサルタントの利用(住友銀行)により克服したのである。

一方、不祥事を起こした企業の再生マネジメントでは、矛盾の創造は、不祥事の発覚という形で、外部から所与されるのである。そして、多くの場合、旧来のパラダイムの信奉者であった社長は退陣させられて、旧来のパラダイムの信奉者でない新たな社長が任命され、企業再生が託される。

雪印乳業では、高野瀬社長への交替が行なわれた。雪印乳業の日和佐は、

実は食中毒事件のあと社長をはじめ役員がすべて退任されています。食中毒事件のときは石川社長、雪印食品のときは西社長。私が就任した年は、雪印食品の事件のあった年でした。その年の株主総会で西さん初め役員全員が辞任しました。私が就任するのと同時に高野瀬さんも就任し、取締役全員が新

しくなりました。西さんと岡田副社長の二人で誰に託そうかと相談され高野瀬さんに託そうと。高野瀬さんならばきちんとコンプライアンスもやってくれると。

高野瀬さんは育児用品のミルクの部署の部長でした。業績も上がっており、きちんとした部門経営もやっていたその熱心さと、コンプライアンスへの情熱とを買われて依頼されて、次期社長を頼むといわれたときに二つ返事で受けますといわれたそうです。

と高野瀬が社長に選出された背景を説明している。高野瀬は、旧パラダイムに染まっていない人物として選出されたのである。

日本ハムでは、同族経営を行っていた大社一族から初めて生え抜きの藤井社長への交替があった。藤井社長は不祥事発覚以前、常務取締役として旧経営陣の一角を占めていたが、当時の日本ハムは同族経営からの脱却ということが最も重要であったのであろう。藤井は社長に就任して以降、旧パラダイムの打破に向けて強いリーダーシップを発揮したことは、第4章で詳述しているが、ここでも一例を紹介しよう。

日本ハムのB氏は、

藤井社長がそういう形で当時動いてくれなければ、他の人がついていけなかったということがあると思います。すべて公表すると。実際そうしてきましたし、これはもう本気だなということは皆末端まで感じていましたし、私のところの部署もそういう動きで進んできました。今までと同じようなことをそのままやっているとここまでできていないと思います。いったん全部ゼロに戻し、全部出してしまおうと。それは意図的ではないのもありました。勘違いであるとか、間違っただけのものもありました。それも全部直して行こうと。こういう風潮はトップから末端まで、何かあるたびに必ず社長から話がありました。皆の前で話されるときや、訓辞されるときですね。それは大きかったと思います。コンプライアンス・リーダーだけでは無理だったと思います。

と話し、藤井社長のリーダーシップをつうじて、社内の空気が変わる様子を説明している。

石屋製菓では、北洋銀行から島田を社長として招いている。これらの3社の事例で

は、いずれも旧経営陣から距離をおいた、あるいは外部からの招聘である。

不祥事を起こした企業では、不祥事の発覚から再生マネジメントが始まる。したがってトップ自らが矛盾の創造を行なう必要はないが、増幅を行なう必要はある。また、矛盾の増幅は、トップおよび第三者委員会による危機感の醸成・共有という形で増幅されている。

麗澤大学の高は、企業風土の変革における危機感の重要性を指摘している。「企業再生に必要なこと」との質問に対し、

こういうことが起こったときの危機ですよ、危機の共有ができるかどうかが一番重要だと思います。起きて、交通事故に遭ったようなものだという感覚しかないとするならば、危機の共有もできないわけですから、そこから会社を変えていこうとする推進力などは生まれてこない。危機をどうやって社員のあいだで上から下まで共有できるかということが鍵だと思います。

と述べ、危機感の共有の重要性を指摘している。また、1.3.2 項で述べたように金井(2004)も、変革に向けたドライビングフォース(駆動力)として、「そのいちばん濃いテンションが『このままだったら会社は滅びる』という危機感になる。危機感に変革の大きな動機づけになることは真理だが、危機感は一馬鹿力を出す出発点としてはいいが、持続するエネルギーにならない。」(74 頁)、および「危機感には確かに必要だ。しかし、いったん飛び上がったあとに必要なものの一つは、ゴールに向かい飛び続ける気にさせてくれるエネルギーだ。そのようなエネルギーの源泉になるのがビジョンだ。」(143 頁)として、危機感に変革に向けたドライビング・フォースとして重要だが、継続するためにはビジョンの必要性を指摘する。不祥事を起こした企業にとって、金井のいうビジョンは、企業再生である。

以上のように、再生に成功した雪印乳業、日本ハム、石屋製菓では、危機感の醸成・共有によりパラダイム革新のドライビング・フォースを増幅している。また、様々な政治過程の妨害に対して第三者委員会を活用することで対応しているのである。このドライビング・フォースと第三者委員会の活用が、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの特徴である。

このように、再生に成功した企業では、主体に違いがみられるが、いずれのケースも

加護野のパラダイム革新の第 1 ステップのプロセスを妥当としている。

一方、再生途上である東京電力と不二家では危機感の共有が不足していると指摘した(5.5 節参照)。また、再生のプロセスに上っていない A 社では、そもそもトップによる危機感の醸成・共有(矛盾の創造と増幅)そのものが行なわれていない。これらの企業では、加護野のパラダイム革新の第 1 ステップのプロセスが不足あるいは行なわれていないといえる。

6.2.3 突出と見本例の提示

加護野のパラダイム革新の第 2 ステップは、突出集団の発掘と育成である。トップとミドルの決定的な違いは、現場との距離である。ミドルの活動は実践的な行為と直結している。また、トップが直面する問題と比べると、ミドルが直面する問題はより具体的なものである。

突出集団はミドル・レベルの変化の仕掛け人集団として自然発生的に生まれることもあれば、公式に編成されたプロジェクトやチームのなかから現れてくることもある。加護野は、第 2 段階で何よりも重要なことは、「まず成功の実績をつくりあげること」(221 頁)と述べている。そして、「パラダイムは、抽象的な概念ではなく、その体现者の行動やスタイル、彼らが生み出した具体的な商品を媒介として、理解されてゆくのである。」(221 頁)と述べている。

不祥事を起し再生に成功した企業の再生マネジメントを見てみよう。雪印乳業では、牛肉偽装事件の直後、「雪印体質を変革する会」が社員間で自主的に組織され、企業風土変革への取組みが行われた。雪印乳業の稲葉は、

経営の方ともお話をしましたし、組織を作って云々ということも時間がない、ということでは我々自らやっつけていこうと。そこで数名でやっつけていても企業としての発信にはなりませんので、広げる必要がある。インフォーマル的な形でしたけれども、自分たちがやっていること、自分たちの使命は何なのかということを見つめなおそうと全国に発信して、賛同者を募ったなかでディスカッションをしたりしながらこの考えを広めていきました。

と語って「雪印体質を変革する会」の活動の拡大過程を説明している。

その後、雪印乳業行動基準の策定以降、この定着徹底を図るために行動リーダーの仕組みが整備された。大久保は、行動リーダーの役割として、

工場であれば工場で一人、本社であれば人が少ない部はいくつかの部が集まって一人、ある程度の人数単位で行動リーダーが一人選ばれます。それぞれの行動リーダーは、担当するグループの中のコンプライアンス活動の中心になって推進する立場にあります。

活動の中身は時間軸で変わるのですが、事件当初は、コンプライアンスを前面に押し出してやるのだ、まずやるのだということを徹底するという活動になりますし、年月がたってきた時点では定着化する。要は全社員がコンプライアンスの意識を持って行動することを目的としていろいろな施策でアプローチすることですね。

と役割を語っている。

日本ハムでは、企業倫理の浸透の重要な役割をになったのはコンプライアンス・リーダーであった。日本ハムの宮地は、

(コンプライアンス・リーダー会議は)行動規範を策定するということだったので、顔合わせをし、やり方を説明して「これで進めよう」では無く、会社の再生のために皆が参加する最初の委員会です。だから、倫理委員会の委員長のことをみなに知ってもらいたい、職場に帰るとそれを伝えてもらいたい、高先生には、会社のことを直接にメンバーから聞いてほしいと考えました。(そのために)メンバーは若い社員なので善いことばかりじゃなくて問題点も素直に発言してくれるような交流の場を作りました。

日本ハムのB次長は、コンプライアンス・リーダーの役割として、

(コンプライアンス・リーダー会議から)帰った社員はそれぞれの持ち場でがんばるとか、少しおかしいことがあれば「上が言うからいいか」ではなく、きちっとし

ましようよという社内空気を作る役割ですよね。

と述べている。

そして、雪印乳業と日本ハムの見本例はそれぞれ、雪印乳業行動基準と行動規範であった。これらを作成する過程やこの教育をつうじて、変革が浸透していくのである。

同様の取組みは、再生途上にある東京電力や不二家にも認められが、石屋製菓は企業規模が小さいため、ミドルリーダーを取上げた再生マネジメントは行われていない。

このように、不祥事を起こした企業の再生マネジメントは、加護野のパラダイム革新の第2ステップのプロセスを妥当としている。

6.2.4 変化の増幅と制度化

加護野のパラダイム革新の第3ステップは、変革のシンボルを核に、変化の渦を巻き起こすことである。突出集団が生み出した新しい発想を社内に伝播させること、発想の変化をさらに増幅させること、新しい発想システムとして体系化することである。

変化が変化を生むという連鎖反応を引き起こす必要がある。この連鎖反応を促進する力となるのは、ミドル間、部門間、チーム間に働く複雑で微妙な集団間力学である。次に、矛盾や問題、危機の広がりである。危機感の継続は、トップマネジメントの重要な役割である。

不祥事を起し再生に成功した企業の再生マネジメントを見てみよう。加護野が指摘する制度化は、再発防止の仕組みに該当する。不祥事を起こした企業では、パラダイムの革新を成し遂げた後に、再発防止の仕組みの構築を行なっている。雪印乳業では、4.2.1 項に示したように、雪印乳業行動基準の制定と人材育成を重視した教育制度であり、日本ハムでは、4.3.1 項に示したように、行動規範の制定と「させない仕組みづくり」である。

日本ハムのC氏は、

ただ、少なくともいえることは、問題を起せば隠せない。それは間違いない。今の日本ハムの仕組みで言うと情報が必ず下が知るか、上にあがるか。さっき言いました人と人とが話しやすいという雰囲気だけの問題ではなくて、一つの要素として情報管理というのが、社外相談窓口などがあるので。たぶん昔は事業

所の数が多くて、地方に一個だけありそこの拠点にいる人には王様みたいな人がいたけど、いまはとおらないことを考えると昔は馬鹿だったと思います。自分のところで問題を起せば、隠し通せるものはないと思います。私は、組織である以上、問題は常に起きるであろうと思います。

と発言し、問題を隠しとおせない仕組みづくりが構築されたことを発言している。このような再発防止策により、両社では、パラダイム革新の制度化を図っているのである。

以上のように、不祥事を起こした企業の再生マネジメントは、加護野のパラダイム革新の第3ステップのプロセスも妥当としている。

6.3 再生マネジメントによるパラダイム革新

6.3.1 加護野のプロセス・モデルと再生マネジメントの比較

前節では、加護野(1988a)が主張するパラダイム転換のプロセス・モデルと、不祥事を起こした企業の再生マネジメントを比較した。これらをまとめて表6-1に示す。表6-1より、不祥事を起こした企業の再生マネジメントは、下線を引いた矛盾の創造の主体について加護野(1988a)が主張するパラダイム転換のプロセス・モデルとは異なるが、これ以外は全て合致している。

それでは、不祥事を起し再生した企業の再生マネジメントは、加護野のパラダイム革新のプロセス・モデルに完全に適合するのか、違いはないのか。さらに詳しく考察しよう。

表 6-1 パラダイム転換のプロセス・モデルとの適合性(著者作成)

ステップ	加護野モデル	不祥事を起こした企業の 再生モデル
第 1 ステップ 変化の土壌づくり	● トップによる矛盾の創造と増幅(ゆさぶり) ● 半導体内製化や組織機構改革の決定(ゆさぶり) ● コンサルタント導入などのゆさぶりの手段	● <u>矛盾の創造は、不祥事の発覚という形で外部から所与される。</u> ● 矛盾の増幅は、トップによる危機感の醸成と共有 ● 第三者委員会の活用
第 2 ステップ 突出と見本例の提示	● 突出集団の発掘と育成 ● 成功実績を作りだすこと	● 雪印体質を変革する会(雪印乳業) ● コンプライアンス・リーダー(日本ハム) ● 雪印乳業行動基準 ● 行動規範(日本ハム)
第 3 ステップ 変革の増幅と制度化	● 突出集団が生みだした新しい発想を社内に伝播させること ● 発想の変化をさらに増幅させること ● 新しい発想システムとして体系化すること	● 雪印乳業行動基準の制定と人材育成を重視した教育制度(雪印乳業) ● 行動規範の制定と「させない仕組みづくり」の構築(日本ハム)

6.3.2 不祥事を起こした企業のパラダイム革新の特徴

加護野(1988a)は、パラダイム転換の 3 つのステップは、「パラダイム転換を促進するための実践的なモデルとしても使えるかもしれない。そのなかには、われわれが指摘したパラダイムの自己維持的な性質を克服するための工夫が含まれているからである。」(223 頁)としている。そして、主要な特徴として、「トップは新しいパラダイムの創造には直接関与していないことである。トップ自身の問題解決は、ともすれば既存のパラダイムにとらわれがちである。トップは、既存のパラダイムを体現する代表的な人物だからである。しかし、トップは、その権力を用いて、新しいパラダイムの創造者を発掘育成し、その活動を組織内の政治過程から防衛隔離し、その活動に正当性を与えるという貴重な役割を果たしている。」(223-224 頁)と指摘している。

しかし、不祥事を起こした企業の再生マネジメントでは、前述のように旧パラダイムの信奉者である経営陣は、辞任させられることがほとんどである。新しい経営トップは、旧パラダイムを否定できる者が選ばれるのである。そして、トップが強いリーダーシップを発揮して、新しいパラダイムを創造し、再生に取り組むのである。また、経営トップには、自ら旧パラダイムを変えることができる強いリーダーシップを備える人物でなければならない。再生の途上に上っていない A 社は、このような経営トップを見つけ出すことができなかったこともその理由の一つである(5.5 節参照)。

また、加護野は、「実際のパラダイム創造の中心になっているのは、ミドルの管理者である。彼らは、外界のさまざまな情報と直接接する機会も多く、企業パラダイムによって新しい発想を生み出すチャンスに恵まれているからである。」と述べているが、不祥事を起こした企業の再生マネジメントでは、トップマネジメントの重要性がミドル・リーダーが果たす役割よりも大きい。これも、不祥事を起こした企業のパラダイム革新の大きな特徴である。

さらに、「パラダイム転換に成功した企業は、トップダウンの変化促進のプロセスとボトムアップの変化創造のプロセスをうまく相乗させながら、企業革新を実現していることがわかる。それは連続的な変化の促進と増幅のプロセスである。」(218 頁)と述べている。これは、再生に成功した企業におけるトップのリーダーシップと、会社や商品に想いを抱く社員とのコラボレーションにより再生が成功するという、本研究におけるケース・スタディから得られた知見を強く支持している。

以上をまとめて加護野(1988a)の企業変革のためのパラダイム革新と不祥事を起こした企業の再生マネジメントによるパラダイム革新との相違点を整理すると、表 6-2 のようである。

表 6-2 加護野(1988a)の企業変革のためのパラダイム革新と不祥事を起こした企業の再生マネジメントによるパラダイム革新との相違点(著者作成)

相違点	加護野(1988a)による企業変革のためのパラダイム革新	不祥事を起こした企業の再生マネジメントによるパラダイム革新
矛盾の創造	トップによるゆさぶり	不祥事の発覚という形で外部からあたえられる。
新しいパラダイムの創造とトップの役割	トップは新しいパラダイムの創造には直接関与していない。ミドルの管理者が創造の中心	経営トップが強いリーダーシップを発揮し、新しいパラダイムを創造する。
パラダイム革新の主体	ミドルの管理者	経営トップとミドルリーダー

表 6-2 を見てもわかるように、経営トップの役割は、企業革新のためのパラダイム革新よりも、不祥事を起こした企業の再生マネジメントによるパラダイム革新の方が、著しく大きい。再生マネジメントにおける経営トップの役割の重要性は、極めて大きいのである。この意味でも、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓のそれぞれ高野瀬社長、藤井社長、島田社長の企業再生に果たした役割は非常に大きく、彼らのリーダーシップは高く

評価されるべきであろう。

6.4 不祥事を起こした企業の再生マネジメント

6.4.1 不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおける特徴

前節では加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルと、不祥事を起し再生に成功した企業の風土の変革のプロセスとの構造が一致することを明らかにした。

では、このようなパラダイム革新に相当する企業風土変革は、どのようにして行なわれたのか。その再生マネジメントの整理を行いたい。そして、再生に至らない企業のマネジメントの比較を行なうことによって、不祥事を起こした企業が再生するために行なわれる再生マネジメントについて議論する。

この議論を進める前に、先ず、業績が悪化して変革(再方向づけ)を目指す一般企業が行なう再生マネジメントと、不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントの一般的な違いについて考察する。

不祥事を起こした企業にとって、強い社会的制裁を受けつつ再生することは、経営不振による業績悪化に対処するために取組む企業再生と比較にならないほど厳しいであろう。すなわち、突然発生するクライシスと混乱のなかからの再生への立上げ、失敗すれば会社がつぶれるという圧倒的な危機感および社会から見放されないための時間的な制約、これらは再生へのドライビング・フォースに結びつくものであり、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの背景として指摘できる。本項ではこのような不祥事を起こした企業の再生マネジメントの特徴を考察する。

ナドラー(1998, 68 頁)は、組織の変革を、変革の連続性の観点から「漸進的又は不連続」に分類し、また、変革を必要とするタイミングに関して「予応的又は即応的」の 2 つに分類しそれぞれの組み合わせをマトリックス表示した。そして、それぞれ「調整」、「再方向づけ」、「適応」および「再建」の 4 つに分類した。図 6-1 にナドラーが提案する変革の四つのタイプを示す。

ナドラー(1998, 64 頁)は、外部環境の抜本的な変化によってもたらせる複雑かつ広範囲に及ぶ変革を不連続変革と呼んでいるが、倫理的な不祥事を起こした企業の組織変革は、ナドラーがいう「再建」に該当する。すなわち、不連続的に突然発生する不祥事というクライシスと、混乱のなかからの即応的に再生への立上げを行なわなければならないのである。このような不連続変革には、戦略を劇的に変更し、伝統的な仕事、構

造, 職務必要条件, 文化と急激な別れを告げることが必要であり, そこから組織の完全な再建が必要となる(ナドラー, 1998, 64 頁)。

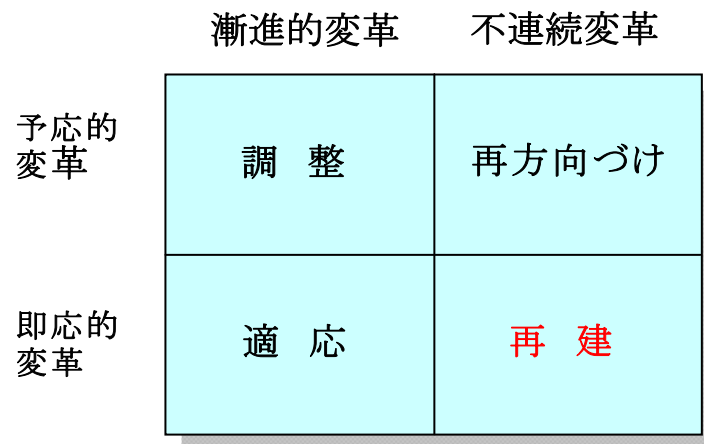


図 6-1 ナドラーの変革の四つのタイプ(ナドラー, 1998, 68 頁を転載)

次に, 不祥事を起こした企業の企業価値の時間的推移を考察する。図 6-2 および 6-3 に企業価値の時間変化の模式図を示す。図 6-2 は, 企業が経営の失敗などにより衰退し再生(再建)プロセスに移行する道筋の模式図を示し, 図 6-3 は, 本研究の対象とする不祥事を起こした企業の再生プロセスの模式図を示している。

図 6-2 の例では, 企業価値が時間経過とともに徐々に低下する企業の衰退であり, 再生に対する事前検討・準備がある程度可能である。要するに再生方法の念入りの準備ができるのである。これは, 図 6-1 における「調整」に相当する。そして, この「調整」による再生プロセスでは, パラダイム革新が必ずしも必要とならないケースも考えられる。たとえば M&A など企業業績を短期間で改善することも可能であるからである。

一方, 図 6-3 の例では, 不祥事は突然発生し, 企業は瞬時に社会的信用を失うのである。すなわち企業価値が大きく毀損するのである。そして, クライシスと混乱のなかから, かつ, 再建に向けた十分な準備時間がないまま, 直ちに再建策を立案公表しなければ顧客の信用はさらに失墜する。このように, 失敗すれば会社がつぶれるという圧倒的な危機感なかで, 極限に近い対応が求められるのが不祥事を起こした企業の再生マネジメントである。そのため危機的状況から脱出し, 一気に再生プロセスの起動に載せる駆動力, すなわちドライビング・フォースが, 不祥事を起こした企業の再生に求められるのである。不祥事を起こした企業の再生(図 6-3)は, 前述したように, 不

連続変革でかつ即応的改革，すなわち図 6-1 の「再建」に該当する。この「再建」による再生プロセスでは，その原因が不正・違反を放置する風土の存在にあるために，「再建(再生)」にはこの企業風土の変革，すなわちパラダイム革新を実現できる再生マネジメントが求められるのである。

以上のように，本研究の対象とする倫理的な不祥事を起こした企業の再生プロセスは，経営の失敗などにより衰退した場合の再生(再建)プロセスとは，大きく異なる。そして，再生マネジメントを推し進める駆動力，すなわち，ドライビング・フォースが重要になるのである。

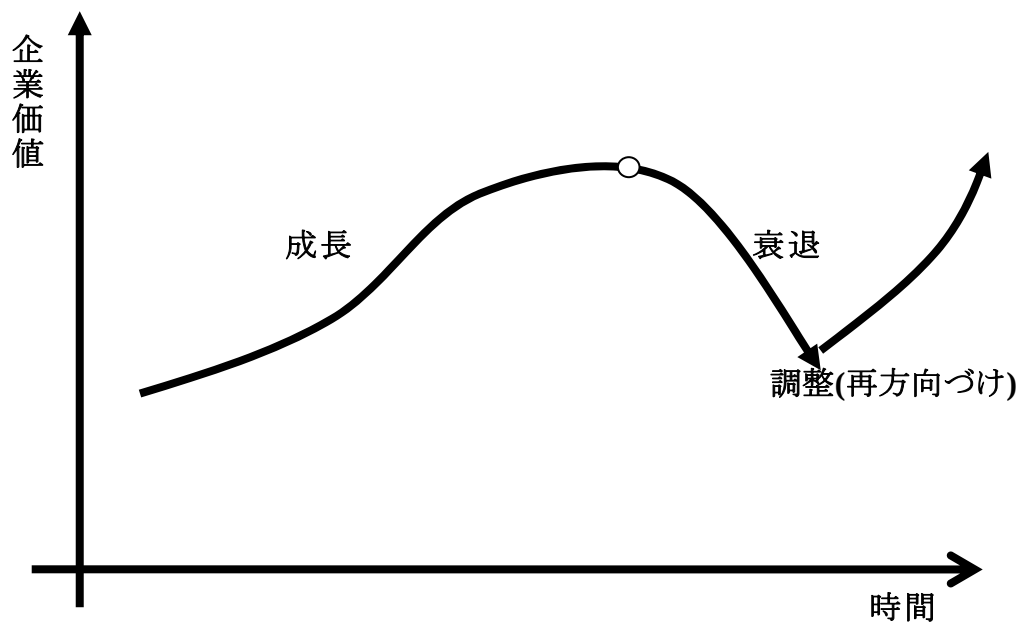


図 6-2 衰退企業の再生パターン(著者作成)

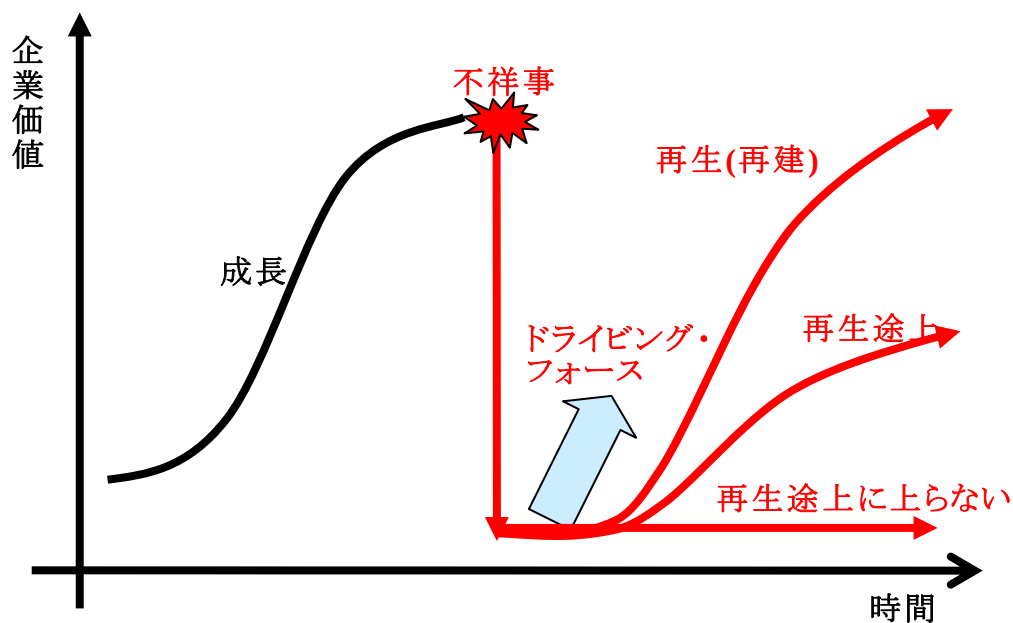


図 6-3 不祥事を起した企業の再生パターン(著者作成)

6.4.2 再生マネジメントの比較

表 6-3 に再生に成功した雪印乳業，日本ハムおよび石屋製菓と，再生に至らない東京電力，不二家および A 社の再生マネジメント項目の概要をまとめて示す。

また，表 6-3 では企業風土に言及していないが，再生に成功した企業では，不正・違反を放置する企業風土は解消されていたが，再生に至っていない企業では，それが完全には解消されていなかった。

表 6-3 をみると，不祥事を起こした企業が再生するには，不正・違反を放置する企業風土を解消，すなわちパラダイム革新を起こすために求められる再生マネジメントの構造が浮かび上がる。これを次項で考察しよう。

表 6-3 企業再生に成功および再生に至らない要因の概要まとめ(著者作成)

		再生に成功			再生に至らない		
項目		雪印乳業	日本ハム	石屋製菓	東京電力	不二家	A 社
企業再生における役割	企業倫理委員会など第三者の関与	● 法令遵守・品質・経営全般について、倫理的側面から“社外の目(第三者の視点)”による提言や勧告を行うことが目的 ● 企業風土改革を主導					● 企業倫理委員会は存在 ● 第三者の視点はない
		● 取締役会改革の提言	● 取締役会改革の提言	● 原因を明らかにするとともに信頼回復のための方策を検討し、提言	● 企業倫理委員会は諮問委員会ではなく決定委員会		
	経営トップ	● 社長のトップマネジメントとリーダーシップ ● 積極的なコミュニケーションの醸成 ● 旧パラダイムの信奉者ではない				● 社外から会長を招聘	● 旧パラダイムの信奉者 ● 誠実さに欠ける人物が多かった ● 経営トップの発言に空虚感
		● コンプライアンスの確立が、法令順守が絶対必要なのだという強い信念	● 「インテグリティ」を目指した、愚直なまでの徹底した取り組みの実践	● 不祥事の2度目は無いとの強い想い	● コンプライアンスの確立が必要という信念		
	事務局	● 企業倫理の社内への教育・浸透 ● 第三者委員会の支援	● 企業風土の変革に結びつく横断的な交流の場の設置	● 企業規模が小さいため事務局的な組織は無い ● 社長のトップダウンによる変革	● 企業倫理の社内への教育・浸透 ● 第三者委員会の支援 ● 危機感の醸成		● なし
	ミドルリーダー	● チームで社内への企業倫理の浸透 ● 再生マネジメントの重要な役割をになう		● 従業員全員で再生に取り組む	● チームで社内への企業倫理の浸透 ● 再生マネジメントの重要な役割をになう		● なし
その他	ドライビング・フォース	● 会社がつぶれるという危機感			● 電力マンとしての誇り ● 安定供給に向けた使命感	● 会社がつぶれるという危機感	● 会社がつぶれるという危機感が不足
		● 再生に向けた使命感	● 悔しさ、反省				
	用いたツール	● 行動基準、行動規範などの文書の作成プロセス ● 全社品質保証教育の徹底	● 合宿を含むコンプライアンス研修 ● 内部統制の仕組み	● 企業理念の見直し	● 行動宣言	● 朝礼によるコミュニケーションの醸成	● 企業行動指針は存在するが、社員が作成したものではない。
	なぜ再生できたか(なぜ再生に至らないのか)	● 第三者としての委員会 ● 社長のリーダーシップとトップマネジメント ● 会社がつぶれるという危機感 ● 会社への強い想いをもつ従業員の存在		● 島田社長のトップマネジメントとリーダーシップ ● 白い恋人への愛着を持つ社員の存在	● 危機感というドライビング・フォースの不足 ● 企業の巨大さ	● 危機感というドライビング・フォースの不足	● トップマネジメントに疑問 ● 再生マネジメントそのものの欠如

6.4.3 不祥事を起こした企業の再生マネジメントの内容

不祥事を起こした企業に求められる再生マネジメントは、企業倫理の確立を妨げる不正・違反放置の風土を解消させる変革、すなわちパラダイム革新を成し遂げるために行なわれるものである。この再生マネジメントには、第4章の再生に成功した企業事例、第5章の再生に至らない企業事例、さらには6.3.2項で議論した不祥事を起こした企業のパラダイム革新の特徴と、6.4.1項の不祥事を起こした企業の再生マネジメントの特徴の考察における知見を考慮することが求められる。

(1) 再生マネジメントの目的

再生マネジメントの目的は、不正・違反を放置する企業風土を解消、すなわちパラダイム革新を起こすために行なわれるものである。この風土を解消、すなわちパラダイム革新を引き起こすことが、企業倫理の確立が可能となり、不祥事を起こした企業の再生につながるのである。

(2) 企業風土の変革

不祥事を起こした企業には、第3章で考察したように不正・違反を放置する風土が存在していた。この風土を解消することが、企業再生に求められる。企業風土の変革は、パラダイム革新と呼ぶべきものであり、再生マネジメントによって実現される。

(3) 再生マネジメントの主体

経営が操作できる再生マネジメントの主体を、企業倫理委員会などの第3者委員会、経営トップ、事務局、ミドルリーダーに区分する。これらの主体が、それぞれの責任と権限において、再生マネジメントを着実に実行する。

(4) 再生マネジメントの立上げ

不祥事発覚後、できるだけ早く再生マネジメントを立ちあげることが重要である。そのためには、まず不祥事の反省を真摯に行ない、社会にお詫びするとともに、企業としては再生に向けた企業風土変革に対する強い決意を表明しなければならない。責任者の処分も行われる。そして、旧パラダイムとの決別を示すために、経営層の交替を行なうことが望ましい。本研究のケース・スタディにおいて再生に成功した企業、雪印乳業、

日本ハム、石屋製菓は、経営トップが交替している。しかし、東京電力、不二家、A 社も経営トップが交替している。したがって、経営トップの交替は必要条件であっても十分条件になり得ない。

続く経営トップが旧パラダイムの信奉者であれば、パラダイム革新は起こらない。不祥事を起こした企業の再生には、経営トップの交替という象徴的なイベントは必要であり、旧パラダイムからできるだけ離れた、旧パラダイムを否定できる新しいトップの出現が必要なのである。新しい経営層には、企業風土の変革を成し遂げ、企業を再生させることができる強い意志、高い倫理感、リーダーシップ、実行力を併せ持つ人材を選出する。社内にこのような人材がいなければ、社外に求めることになる。この対応に良否によってこれ以降の再生マネジメントに対する社会の評価や圧力が大きく左右されることになる。

次に、第三者を含む委員会組織の設置が求められる。本研究では、雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、東京電力、不二家、A 社全てが委員会を設置している。石屋製菓のように事業規模の比較的小さな企業でも、第三者の視点を持つ委員会が設置されている。A 社では委員会は設置されているが、第三者は含まれていない。第三者を含む視点が委員会に求められるのである。第三者の視点がないことは、A 社の取組みが不足しているといえる。

再生マネジメントの戦略は、経営トップと第三者の委員会が立案する。できるだけ早く戦略を立案し、再生マネジメントに踏み出すことが重要である。再生スキームは、実行性があり、具体的なもの、さらに社会が納得できるものでなければならない。これらをできるだけ早く策定し、社会に公表する。これらによって従業員も会社の再建に希望を見出すことができるのである。

(5) 第三者委員会が果たすべき役割

表 6-3 より、第 3 者委員会の役割に共通する内容は、法令遵守・品質・経営全般について倫理的側面から“社外目の目(第三者の視点)”による提言や勧告を行うことと、企業風土改革を主導することである。これらは、雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、東京電力、不二家に共通している。雪印乳業と日本ハムでは、取締役会の改革にまで踏み込む権限が与えられていることに注目すべきであろう。

雪印乳業の日和佐は、

このような第三者的組織をいろいろな会社は作ってはいます。しかし、これが機能しているかどうかということになると疑問です。

と語り、多くの企業で形式的に企業倫理委員会が設置されているが、機能していない例も多く見られることに対して警鐘を鳴らしていた。倫理的不祥事を起こした企業は一斉に弁護士などの第三者を含めた倫理委員会などの委員会組織を設置している。しかし、この設置だけでコンプライアンスが推進するのではないのである。実効性を担保するには、この委員会の行動力、提言の内容などが当該企業に適合したものでなければならず、委員会の実効性そのものが要求されるのである。また、同社岡田は、

(企業倫理委員会の果たした役割は)大きいですね。もう一つは第三者の目が、実務的に実行力を持っているかどうかです。皆さんはよく第三者の目があればよいといっていますが、第三者の方が 100 年先を見て言ったからといって何ができますか。そこが問題です。(中略)。その意味では当時の 5 名の社外の委員の方は、コモンセンスの高い方でした。そういう意味で社外の視点は必要です。

と語り、企業倫理委員会が効果的に機能するかどうかは、ケースバイケースで雪印乳業の場合にはうまく機能したと指摘していた。

再生には第三者の視点としての企業倫理委員会が不可欠であったとの指摘が雪印乳業および日本ハムのインタビューから得られている。

このように、不祥事を起こした企業は、再生フレームワークとしての企業倫理委員会の設置は必要条件であると思えるが、単に第三者を入れた委員会を設置することが目的ではなく、委員会をつうじて再生マネジメントを推進できるかどうか問われるのである。

また、後述する危機感の共有についても第三者委員会は積極的な役割をになう。第三者の委員会は、取締役会のみならず経営トップにまで直言する権限を与えられている。そのため、経営トップをつうじて、全社員に危機感を煽り、素早い危機感の共有を行なうことができる。危機感の共有は早いほうが良いのである。

(6) 経営トップが果たすべき役割

再生マネジメントにおける経営トップの役割は重要である。表 6-3 では A 社を除く 6 社において社長のトップマネジメントとリーダーシップおよび積極的なコミュニケーションの醸成を指摘している。

再生マネジメントにおいて、経営トップは、パラダイム革新を実現する主体である。経営トップ自らが、企業風土の変革に取り組まなければパラダイム革新はなし得ないのである。そのためには、従業員に正面から向き合い、企業倫理確立の必要性を説かなければならない。

たとえば、雪印乳業の高野瀬社長は、自ら「企業倫理を社内に定着させるためのポイントは私自身の行動にあると考えている」と語っている(4.2.1 項参照)。また、日和佐は、

第一にトップがそう(再建を)信じてメッセージを発することが必要です。心からそう思ってメッセージを発しないと、部下がついてこない。それが大事なことです。本当にコンプライアンスの確立が、法令順守が絶対必要なのだという信念を持っていることが重要です。形だけで持っていて、形だけでメッセージを発しているのであれば、絶対に伝わらない。決定的な要因ですね。

と述べ、トップ自らコンプライアンスに対する強い信念をもち、従業員に正面から対峙することの重要性を指摘している。

一方、経営トップが果たすべき役割には、危機感の醸成という重要な役割も見逃してはならない。再生マネジメントの駆動力は、危機感にあることは 6.4.1 項に述べた。いま企業倫理の確立を直ちに行なわなければ会社がつぶれるという危機を煽ることは、経営トップが発言することが最も効果的である。

企業風土変革における経営トップが果たした役割は、再生に成功した 3 社とも特筆されるべきであろう。雪印乳業および日本ハムインタビュー結果によれば、雪印乳業の高野瀬社長および日本ハムの藤井社長ともに、高い倫理観を持ち、優れたトップマネジメントおよびリーダーシップを果たしたと高く評価されている。経営トップには、自らが従来グレーとされていた部分に白・黒の線引きを行なうといったトップマネジメントを実践

できる実行力が求められる。また、従業員との対話による良好なコミュニケーションの確立に努め、さらに、機会あるたびにコミットメントを発し、企業倫理確立に関する強い信念を発信している。これは、星野ら(2008)が主張する道徳的リーダーシップに該当している。このような役割をつうじて、企業風土の変革、すなわちパラダイム革新が行なわれるのである。

(7) 事務局が果たすべき役割

表 6-3 より、事務局には企業倫理の社内への教育・浸透や第三者委員会への支援といったマネジメントが求められることがわかる。石屋製菓のように事業規模が小さな企業では、事務局を設置せずとも再生に成功している。一方、東京電力のように巨大な企業では、経営トップと従業員との距離が遠いので、事務局が危機感の醸成の役割もになっている。企業規模に応じて再生における事務局の設置の必要性や役割は、自ずと決まってくるのかもしれない。

企業再生における事務局の役割は、経営トップや第三者委員会が行なう再生マネジメントの支援という、あくまでも裏方に徹するものである。

(8) ミドルリーダーが果たすべき役割

表 6-3 によれば企業再生におけるミドルリーダーの役割は、チームを結成し、社内に企業倫理を浸透させることおよび再生マネジメントの推進に重要な役割を担うことである。

雪印乳業では、牛肉偽装事件後直ちに「雪印体質を変革する会」(後に解散)が結成された。そして、行動リーダーがミドルリーダーとして雪印乳業行動基準の作成に主導的な役割を果たし、かつ、浸透を推進した。日本ハムでも、事件後一ヶ月で若手リーダー会が結成され、コンプライアンス・リーダーとして行動規範の作成に主導的な役割を果たし、浸透を推進した。石屋製菓では、事業規模が小さく社長と従業員との距離が近いため、ミドルリーダーとしての組織的な活動は行なわれず、全社員一丸となって活動が行なわれた。東京電力および不二家でも、それぞれ企業倫理担当および企業風土刷新チームという名でミドルリーダーとしての組織体が編成され、同様の活動が行なわれた。これは、星野ら(2008)が主張する職場レベルのリーダーシップの醸成もつながる。

このように、ミドルリーダーは、企業倫理の推進に主導的な役割を果たす。企業風土の変革，すなわちパラダイム革新の行動主体でもある。経営トップの想いを、ミドルリーダーが従業員に伝える重要な役割を担うのである。ミドルリーダーは、再生マネジメントによりパラダイム革新が行われ企業再生が実現するかどうかの重要な役割といえる。

しかし、ミドルリーダーをコントロールするのは、経営トップであり、第三者の委員会でもある。経営トップのリーダーシップや第三者の委員会への信頼醸成は、ミドルリーダーの役割を効果的に導くためにも、非常に重要であることを付言する。

(9) ドライビング・フォース

会社がつぶれるかもしれないという危機感が、企業風土変革の最大のドライビング・フォースであることは既に述べた。素早い危機感の共有が、後の再生マネジメントの推進に大きな影響を与えるのである。東京電力と不二家の危機感の不足が、両者の再生マネジメントの推進を鈍らせていることを忘れてはならない。

一方、A 社では危機感の欠如が、そもそも再生マネジメントに取り組めていない原因であり、その結果、再生の途上にも上がることができないでいるのである。

(10) 変革に用いるツール

表 6-3 には、変革に用いたツールとして、行動基準，行動規範，コンプライアンス・マニュアルなどの文書の作成プロセスをつうじて企業倫理の醸成・確立が行なわれる。これらの作成自体も、星野ら(2008)のコンプライアンスシステムの整備に該当するが、作成プロセスのほうがより重要なのである。

雪印乳業は、「雪印乳業行動基準」の作成・浸透プロセスを企業風土変革のツールとして用いた。この行動基準は、従業員の意見を採り入れて 16 回も修正されている。これだけ職場レベルで行動基準が読み込まれ、意見が出されていたのである。

日本ハムでも、コンプライアンス・リーダーを中心に従業員も参加して行動規範が作られている。藤井社長は、「行動規範の策定に当たっては、策定までのプロセスを重視すべきです。当社の場合、全部門から選出された社員をリーダーとし、そのプロセスの中心に据え、また、そのプロセスの各段階で数多くの社員が関わることによって、コンプライアンスに関する問題意識向上につながったと思います。つまり、社員一人ひとりが『当事者意識を持つ』ことによって、『自ら守っていこう』という意識が向上したと考えてい

ます。」と述べ、行動規範の作成プロセスが企業風土の変革に重要であることを語っている(4.3.1 参照)。

一方、A 社では企業行動指針は存在するが、社員自ら作り上げたものではない。また、これを利用した全社的な教育は行なわれておらず、職場単位での読み合わせを求めているが実効性は不明である。

これらの行動基準または行動規範は、シャイン(1989, 2004)のいう企業文化の 3 段階のレベルにおけるレベルの最上位「文物(人工物)」に該当する目に見える組織構造および手順であり、組織文化変革の象徴である。まず、これを皆で作りに上げることで、従業員に企業風土の変革を宣言する意味づけがある。

このように、不祥事を起こした企業が、再生マネジメントによって企業風土を変革、すなわちパラダイム革新を実現するための具体的なツールとして、行動基準や行動規範の作成プロセスを活用することは非常に効果的であるといえる。

(11) 再発防止の仕組み(パラダイムの定着・制度化)

パラダイム革新のプロセス・モデルの最終ステップは、制度化である。再生に道筋がついた企業では、パラダイム革新の制度化と再発防止の仕組みが必要である。

制度化については、企業行動基準、行動規範、コンプライアンス・マニュアルなどの文物の作成が該当する。また、再発防止は、雪印乳業では、人材育成を重視した教育制度の充実であり、日本ハムでは「させない仕組みづくり」である。

東京電力でも、「しない風土」、「させない仕組み」に加えて、「言い出す仕組み」を構築して制度化を図っているが、不祥事からあまり年月がたっていないためこれらの有効性評価はまだ先に行なわれるべきである。

6.4.4 企業再生はどのように成功するのか

表 6-3 より、再生に成功した企業では、第三者としての委員会、社長のリーダーシップとトップマネジメント、会社がつぶれるという危機感、会社への強い想いを持つ従業員の存在が指摘されている。これ 4 つの要因のうち前 3 者の要因は、経営が操作できる要因、すなわち再生マネジメントによって実現可能である。

しかし、会社への強い想いを持つ従業員の存在は、不祥事が発覚してから経営が操作できることは非常に少ない。むしろ、不祥事が発覚する以前からの、過去の経営

理念に大きく依存する。企業が社員に対して行なってきたこと、社員に与えてきたことに大きく依存するのである。すなわち、企業の社員に対する誠実さであろう。社員の企業理念への共感、トップへの共感を含む企業に対する思いが企業再生の根本には必要なのである。このような思いを持つ社員が多くいたということが雪印乳業および日本ハム並びに石屋製菓の企業再生により大きな影響を及ぼしたものと考えられる。企業は社員に対して常に誠実でなければならないのである。

不祥事を起こした企業の再生は、非常に困難である。企業再生は、限られた人だけで達成できるものではない。全員の力が必要なのである。これなくして企業風土の変革、ひいては企業再生はありえない。適切なトップマネジメントと会社への思いを抱く社員のコラボレーションが、雪印乳業および日本ハムにおいても再生に必要なかつ十分条件であったと思われる。これらの要因がうまく組み合わせられ、結果として再生に成功したといえる。

以上より、不祥事発生の背景には、不正・違反放置の風土が存在する(第 3 章)。そのために、不祥事を起こした企業の再生には、この風土の解消(第 4 章)、すなわちパラダイム革新が求められる(第 6 章)。パラダイム革新を実現するために再生マネジメントの立上げと推進が行われる。この再生マネジメントの推進には会社への想いを抱く社員とのコラボレーションが欠かせない。そして、企業風土変革に成功、すなわちパラダイム革新を実現できた企業は、再生の途上に上るのである(第 4 章)。一方、パラダイム革新を起こすことができなかった企業は、再生の途上あるいは再生の途上にも上らない(第 5 章)。

パラダイム革新を起こすための再生マネジメントを 6.4.3 項では 2 つのステップに分けている。すなわち、再生マネジメントの立上げと、再生マネジメントの推進である。これらは経営によって操作可能である。

再生マネジメントの立上げは、不祥事が発覚して早急に行なうべきマネジメントを示しており、経営トップの交替、第三者委員会の設置、危機感の共有が行なわれる。再生マネジメントの立上げは、早ければ早いほど良い。不祥事が発生し、企業価値が大きく低下しているときに、一刻も早く再生マネジメントを立ちあげるのである。

次に、再生マネジメントの推進は、第三者委員会、経営トップ、事務局、ミドルリーダーが、それぞれの果たすべき役割を確実に遂行する。事務局とミドルリーダーは企業規模によっては社長が遂行しても良い。そのためには、社長と従業員との緊密なコミュニ

ケーションが不可欠である。そして、再生マネジメントの推進には、行動基準、行動規範、コンプライアンス・マニュアルの作成を通じたプロセスが重要であり、会社への想いを抱く社員とのコラボレーションが欠かせない。このプロセスをつうじて企業倫理が浸透・確立されるのである。ただし、会社への想いを抱く社員は、過去に行なわれた企業の誠実さが強く影響し、不祥事が発生してからの再生マネジメントでは操作不可能である。

このような再生マネジメントによって、不正・違反放置の風土が解消、すなわち企業風土の変革に成功する。そして、これはパラダイム革新が実現されたことを意味し、企業再生への途上に上るのである。

6.5 小括

本章では、不祥事を起こした企業はどのように再生するのかという疑問に対して、加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルをもとに考察を加えた。

まず、企業再生における企業風土の変革が、加護野が指摘するパラダイム革新に該当することを、その定義をもとに考察した。その結果、企業再生における企業風土の変革がパラダイム革新に該当することを示した。

次に、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の 3 つのステップと、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新と比較し、後者のパラダイム革新の特徴を分析した。企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新のステップは、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の 3 つのステップと概ね一致したが、矛盾の創造について、加護野モデルではトップのゆさぶりであるのに対し、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新では、不祥事の発覚という形で外部から与えられた。そして、両者の比較において、不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおけるパラダイムの創造とパラダイム革新の主体が、加護野モデルではミドル管理者であるのに対し、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新では経営トップであり、相違が見られた。

不祥事発生の背景には、不正・違反放置の風土が存在する。そのために、不祥事を起こした企業の再生には、この風土の解消、すなわちパラダイム革新が求められる。パラダイム革新を実現するために再生マネジメントの立上げと推進が行われる。この再生マネジメントの推進には会社への想いを抱く社員とのコラボレーションが欠かせない。そして、企業風土変革に成功、すなわちパラダイム革新を実現できた企業は、再生の途上に上るのである。一方、パラダイム革新を起こすことができなかった企業は、再生の途上あるいは再生の途上にも上らない。

不祥事を起こした企業の再生には、このようにパラダイム革新に相当する企業風土変革を起こす再生マネジメントが求められるが、本章では本研究における知見を整理して、このような再生マネジメントの一般化を行った。

終章 風通しの良い企業風土の醸成を目指して

本研究では、不祥事が多発する現在の社会にあって、不祥事を起こした企業に関して再生に成功する企業となかなか再生できない企業があることに着目し、それら企業の再生マネジメントに違いがあるのかどうかを、企業風土の変化に着目して、経営学的な観点から考察した。そして、不祥事を起こした 7 社の日本企業を調査対象として、その再生マネジメントを企業風土変革の視角から考察することを、研究課題に据えた。

不祥事により社会的制裁を受けた企業が、どのようにして再生を果たし、企業風土はどのように変革されたのかという問いかけに対する答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆となる。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するものと考えら、本研究の意義もここにある。

本研究の成果を各章ごとにまとめて以下に示す。

第 1 章では、1990 年代中盤以降の企業の不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状と、不祥事の発生を未然に防ぐための企業倫理の確立が求められている社会的背景を認識した。次に、研究を進める上で必要となる企業風土、企業倫理および企業再生の概念整理を、先行研究調査をつうじて行なった。また、企業倫理確立の必要性とその困難性、企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土、および企業風土と組織的違反との関係について先行研究を紹介するとともに、考察した。

このような先行研究をとおして、不祥事を起こした企業において企業倫理の確立に対する阻害要因が不祥事を起こすまたは不祥事を許す企業風土の存在にあることを示し、それゆえ、その企業の再生にはこのような企業風土を意図的に変えること、すなわち企業風土の変革が不可欠であり、これを実現できる再生マネジメントが重要であることも示した。また、違反は、個人的違反(ムシ型)と組織的違反(カビ型)に区別することができて、日本企業には組織的違反が多いことを示した。

本研究の目的である不祥事により社会的制裁を強く受けた企業が、どのようにして企業風土の変革を成し遂げ再生を果たしたのかという答えは、不祥事を起し社会的制裁を受けこれから再生を目指す他の企業にも有用であり、重要な示唆を与えられ考える。そして、インタビューによる一次情報の収集と分析を行なうことにより、企業風土変革に関する経営学上の貢献にも寄与するという本研究の意義も第 1 章で明確にした。

第 2 章では、本研究を進めるためのリサーチ・デザインを示した。研究方法は、不祥事を起こした企業に対する複数ケース・スタディとした。

分析対象とした不祥事を起こした企業は、雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR 西日本、東京電力および A 社の 7 社とした。可能な限り面接によるインタビュー調査を行なったが、面接を拒絶された企業も 2 社あった。これらの企業には、公表資料や直接観察を活用して考察を行なうことにした。

不祥事を起こした企業はその原因に不正・違反を放置する風土が存在し、この風土を解消することが企業再生には不可欠である。そして、この風土を変革させるために企業は様々な再生マネジメントを行なう。不祥事を起こした企業が行なう再生マネジメントによって不正・違反を放置する風土が解消させることができれば、企業再生につながる。そこで、面接によるインタビュー調査の質問項目には、企業風土の変化と、再生に果たした各階層の役割などの再生マネジメントの方法、そして、企業再生へのドライビング・フォース(駆動力)は何であったか、再生に用いたツールなどとした。そして、なぜ再生に成功したのか、再生に必要な要因は何かという核心の疑問に対する解答を導き出すことを試みるものとした。分析視角にはパラダイム変革の概念を中心に取上げた。

そして、本研究で取上げたそれぞれの企業概要と業績推移並びに不祥事例を概説した。次に、それぞれの企業の業績推移から企業の再生評価おこない、対象とした企業 7 社を再生の観点から 3 つのグループに分類した。また、再生に成功した企業事例から、企業の再生には 1 年から 4 年程度の期間を必要とすることが分かった。

第 3 章以降は、本研究の分析結果を示している。

第 3 章は、不祥事を起こす前の企業風土を実証的に明らかにするために、不祥事を起こした企業である雪印乳業、日本ハム、石屋製菓、不二家、JR 西日本、東京電力および A 社の 7 社の公表資料および面接によるインタビュー調査および直接観察により企業風土を分析した。

分析の結果、対象とした 7 社の全ての企業において、不祥事発生前には、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」という不正・違反放置の風土の存在が明らかになった。

本研究の実証分析の結果から導き出されたこの事実は、岡本・鎌田(2006)および星野ら(2008)が不祥事の原因として指摘する閉鎖的な企業風土の存在を強く支持するものであった。そして、この企業風土を自由にものが言える開放的な企業風土に変革す

ることが、不祥事の再発防止、さらには企業再生に重要であると示唆された。そして、この企業風土の変革を目的とした再生マネジメントの重要性も指摘した。

第 4 章では、再生に成功した企業として、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓を取り上げ、これら企業の再生マネジメントを詳しく分析し、再生後の企業風土について考察した。

まず、各企業の再生マネジメントと変革後の企業風土を、面接によるインタビューや公表資料をもとに分析している。次に、これら 3 社の再生マネジメントの特徴を比較分析し、その類似点を考察した。その結果、再生に成功した要因として、経営トップのリーダーシップとマネジメント、会社がつぶれるという危機感の醸成といった再生マネジメントと、会社や商品に対する強い想いを持つ従業員とのコラボレーションの重要性が浮かび上がった。

次に、再生後の企業風土の特徴について分析した結果、「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」が消滅していた。

さらに、再生におけるドライビング・フォースの重要性を指摘し、不祥事を起こした企業の再生マネジメントの一般的特徴として、失敗すれば会社がつぶれるという圧倒的な危機感なかで、極限に近い対応が求められることを指摘した。そのため、危機的状況から脱出し、一気に再生プロセスを軌道に乗せる駆動力、すなわちドライビング・フォースが、不祥事を起こした企業の再生に求められることを主張した。

このように、不祥事を起して再生に成功した企業では、企業風土の変革を目的とした再生マネジメントにより、不正・違反を放置する風土を解消することに成功していた。この再生マネジメントとは、経営トップのリーダーシップ、ドライビング・フォースとしての危機感の醸成などであるが、これらに加えて会社に想いを抱く従業員とのコラボレーションによって企業風土の変革に成功、すなわちパラダイム革新が成し遂げられ、企業再生に成功したのである。

一方、第 5 章では、公益企業で事業業績だけでは再生の評価が困難な企業として東京電力を、また事業業績の評価をもとに再生途上および再生の途上に上っていない企業として不二家および A 社をそれぞれ選びだし、これらの 3 社の再生マネジメントを詳しく分析した。

まず、インタビュー調査項目を中心に 3 社の再生マネジメントを明らかにした。そして、

第 4 章で考察した再生に成功した企業の再生マネジメントと比較することにより、再生途上あるいは再生途上に上らない要因を分析した。その結果、東京電力、不二家の両ケース・スタディから、危機感の共有の不足という課題が抽出された。すなわち、再生マネジメントの駆動力の不足である。

企業再生には、再生マネジメントの素早い立上げと社員一丸となった取組みが求められる。そのためには、ドライビング・フォースとしての危機感の共有が不可欠なのである。東京電力と不二家が、不祥事からの経過時間が短く、再生の途上であるという状況もあるが、危機感の共有が不足していることも再生が遅れている原因の一つとして指摘できた。一方、A 社のケース・スタディから、再生途上に上っていない要因として、閉鎖的な企業風土の認識不足に代表されるトップマネジメント力の不足を指摘できた。

次に、企業再生と企業風土変革との関係を分析した結果、再生途上にあると考えられる東京電力および不二家の企業風土は、不正・違反放置の風土、すなわち「倫理的行動が行なわれず、人は正しく評価されず、問題ごとを隠し誰にも気兼ねなく自由にものが言えない閉鎖的な風土」から両社とも変わりつつあると考えられた。一方、A 社では、不正・違反放置の風土が放置されたままの状況にあった。したがって、A 社では、再生のプロセスに上っていないと考えられた。

以上の結果より、不祥事を起こした企業の再生には、不祥事を起こす不正・違反放置の風土を変える必要があるという先行研究の知見を実証することができた。そして、企業再生を目的とした再生マネジメントは、企業風土の変革を実現できるものでなければならぬことが明らかになった。

第 6 章は、企業再生、すなわち企業風土の変革プロセスの考察である。不祥事を起こした企業はどのように再生するのかという疑問に対して、加護野(1988a)のパラダイム革新のプロセス・モデルをもとに考察を加えた。

まず、企業再生における企業風土の変革が、加護野が指摘するパラダイム革新に該当することを、その定義をもとに考察した。その結果、企業再生における企業風土の変革がパラダイム革新に該当することを示した。

次に、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の 3 つのステップと、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新と比較し、後者のパラダイム革新の特徴を分析した。企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新のステップは、企業革新において加護野が主張するパラダイム革新の 3 つのステップと概ね一致した

が、矛盾の創造について、加護野モデルではトップのゆさぶりであるのに対し、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新では、不祥事の発覚という形で外部から与えられるという特徴が見られた。

また、両者の比較において、不祥事を起こした企業の再生マネジメントにおけるパラダイムの創造とパラダイム革新の主体が、加護野モデルではミドル管理者であるのに対し、企業再生の再生マネジメントにおけるパラダイム革新では経営トップであるという特徴も見られた。

不祥事発生の背景には、不正・違反放置の風土が存在する。そのために、不祥事を起こした企業の再生には、この風土の解消、すなわちパラダイム革新が求められる。パラダイム革新を実現するために再生マネジメントの立上げと推進が行われる。この再生マネジメントの推進には会社への想いを抱く社員とのコラボレーションが欠かせない。そして、企業風土変革に成功、すなわちパラダイム革新を実現できた企業は、再生の途上に上るのである。一方、パラダイム革新を起こすことができなかった企業は、再生の途上あるいは再生の途上にも上らない。

不祥事を起こした企業の再生には、このようにパラダイム革新に相当する企業風土変革を起こす再生マネジメントが求められるが、本章では本研究における知見を整理して、このような再生マネジメントの一般化を行った。

本研究の結論を要約すると次のとおりである。

本研究で対象とした不祥事を起こした企業の風土は、すべての対象企業で不祥事の原因となっている職場での不正・違反放置の風土であった(第3章)。そして、再生に成功したと評価される企業では、企業風土の変革を目的とした再生マネジメントがおこなわれており、職場での不正・違反放置の風土の解消に成功していた(第4章)。一方、再生に成功したと評価できない企業の風土は、再生マネジメントにより職場での不正・違反放置の風土が解消されていなかった(第5章)。

このことから、不祥事を起こした企業が再生するには、不祥事の原因となっている職場での不正・違反放置の風土を変革することが重要であり、それを実現することができる再生マネジメントが求められる。そして、再生マネジメントにより企業風土は変革され、これはパラダイム革新と見なせることを主張した(第6章)。そして、企業革新のパラダイム革新と企業再生のためのパラダイム革新は、革新のスピードおよび革新の主体に相

違が認められたが、両者のパラダイム革新のプロセス・モデルの構造は一致していた。

一方で、本研究の目的である不祥事を起こした企業における再生のためのパラダイム革新には、経営トップのリーダーシップ、変革への駆動力となる危機感の共有、一刻も早い再生マネジメントの立ち上げなど、業績不振の企業に再方向付けにおける企業革新のパラダイム革新とは一部異なったマネジメントが必要であることを明らかにした。

以上のように、不祥事を起こした日本企業の再生には、企業風土が強く影響し、職場での不正・違反放置の風土を変革すること、すなわちパラダイム革新を起こすことが正に重要であり、そのための再生マネジメントが必要であるとの結論を得ることができた。

本研究では、不祥事を起こした企業に求められる再生マネジメントの一般化も行っており、不祥事を起して再生を目指す取組みをこれから起そうという企業にとって、有益な実践的なインプリケーションを与えるものである。

すなわち、不祥事を起こした企業がこれから再生しようとするならば、不祥事を起こした原因となる企業風土の存在を正しく認識しなければならないのである。そして、不祥事を起こした事実に対して猛省が必要である。不祥事を起こした企業のなかには、不祥事が見つかったのは単に運が悪かっただけなどと経営者が考え、本気で反省もしない企業もあるかもしれない。しかし、これらの認識や反省が無ければ、企業再生途上にも上らないのである。再生マネジメントさえ立案できないであろう。

次に、経営トップの交替が欠かせない。不祥事を起こした企業の多くが、経営トップを交替させている。しかし、トップの交替は、再生に向けた象徴的なイベントとして重要であるが、本当に求められるのは、過去のパラダイムにとらわれない理念を持った経営トップである。単にトップが交替すれば良いというものではなく、本気でパラダイム革新を行おうとする強い意志を持つトップが求められるのである。多くの企業が、自社内で後継トップを選ぶ。しかし、経営トップに求められるこれらの要件を満たすトップが本当に選ばれているのであろうか。前経営トップの後任には、副社長や専務など、社内で No.2 のポジションの者が昇格することが多い。社内で No.2 の位置にあるものは、旧パラダイムの信奉者であることが多い。経営トップと考え方(パラダイム)を同じくするものが、社内の No.2 になることが多いのであろう。新しい経営トップには、現体制から離れたポジションにあるもの、また社内で該当する者がいなければ、思い切って社外から招聘することも必要であろう。企業再生におけるパラダイム革新の主体は、経営トップであることは本

研究で得られた重要な知見である。経営トップの選定は、再生マネジメントを成功に導くための重要な要因である。

また、第三者の視点を持つ委員会組織の編成も欠かせない。パラダイム革新には、第三者の視点が重要なのである。そして、第三者の委員会は、経営トップと協力して、企業風土を変革するために、再生マネジメントの立案をおこなう。再生マネジメントは、大変厳しく辛いものになる。旧パラダイムの信奉者は、経営層だけではない。職場のボス的な管理者や古参社員も旧パラダイムの信奉者であるかも知れない。パラダイム革新の推進には、必ず抵抗勢力が反撃する。この反撃を防止するためにも、必要に応じて、これらの管理職や社員も、企業再生に向けたパラダイム革新のためには排除することも重要である。日本ハムでは、職場のボス的な管理者を移動させることによって、企業再生の取組みの本気度を、社員に知らしめることも行なわれている。

パラダイム革新を目指す再生マネジメントの立案は、できるだけ早く行なう必要がある。会社がつぶれるかもしれないという危機感が不足しているのであれば、経営トップと第三者の委員会はこれを醸成しなければならない。危機感の醸成により、ドライビング・フォースを高めるのである。そして経営トップは、再生マネジメントにおいて自らの背中を社員に見せるのである。また、ミドルリーダーとのコミュニケーションの醸成にも努めなければならない。企業規模にもよるが、企業再生に懸ける経営トップの想いをミドルリーダーがきちんと受け止め、これを社内で浸透させる重要な役割をになっている。職場で社員が一丸となって企業風土の変革、すなわちパラダイム革新に取り組むのである。

パラダイム革新を起こすためには適切なツールが必要であろう。不祥事を起こした多くの企業が、企業行動基準などの企業倫理に関する手引きの作成に取り組む。コンサルタント会社にこの作成を委ねる企業も多いであろう。しかし、本研究で再生に成功した企業では、この作成過程を効果的に活用している。すなわち、社員の意見を十分取り入れて何度も見直しを行ないつつ完成させている企業がみられた。社員と協業することによって、建て前だけではない本当に自らが守れる手引きの作成が可能となるのである。そして、その過程で社員は自らが守るべき企業倫理と正面から向き合い、理解を深めていくのである。

以上は、企業再生を目的とした再生マネジメントによって操作可能な要因である。

しかし、企業再生には再生マネジメントとして決められた手順をそのままなぞれば実現するものではなく、トップから従業員まで全員の力の結集が必要である。そして、これ

を可能ならしめるには、会社への想いを抱く従業員の存在が欠かせない。では、このような従業員の会社に対する想いはどのようにして醸成されるのであろうか。著者は、これを解き明かすキーワードの一つが、「企業の誠実さ」⁴⁸であると考え。どの企業でも倫理的な不祥事は起こりうる⁴⁹。誠実な企業であっても起こり得る。誠実な企業でも組織の一部に属人的風土が残ることがある。不幸にして倫理的な不祥事が発生しても、従業員に対する誠実さを常に示していた企業であれば会社への想いを抱く従業員は存在する。また、倫理的な不祥事を起こした企業において、その再生過程において従業員に示す企業の誠実さも、会社に対する想いを抱く従業員の創出に貢献する。このように、企業の誠実さは、従業員の思考および行動に大きな影響を与える。

企業にとって従業員が重要なステイクホルダーの一つであることは言をまたない。企業の従業員に対する以下のような行為を通じて、従業員は企業の誠実さを感じとり、企業に対する想いが醸成され则认为る。

- ① 崇高な企業理念を掲げ、トップが率先して実行し、その姿勢を部下に示す。
- ② 従業員を大切にする。
- ③ 企業の社会的責任(以下、単に CSR と記す)の実践などである。

①は、従業員が共感できる崇高な企業理念を明確にして、価値間を組織全体で共有する。そして、トップ自らが企業理念を遵守し、いかなる状況においてもぶれない行動を率先してとることである。従業員は、経営トップのうしろ姿をつねに注目している。このうしろ姿を、従業員に示すことである。

②は企業が「企業は人なり」という従業員を重視する価値観をもつことである。企業理念のもとに、企業の経営状況が悪化しても、従業員を単にコストとして捉えるのではなく戦略資産として考慮し、むやみに首切りや給与カットを行なわない。従業員を公平に評価する。その他、従業員に対する企業の信頼を高めることを重視する企業の姿勢を示して実行することである。

③は、企業は企業理念に基づいた企業倫理を構築し、企業の誠実さを社会に示す

⁴⁸ 高(2006)では、企業に誠実さが必要であることを、信認の概念を通して論述している。

⁴⁹ 高(2000)でも、「如何なる組織も倫理法令順守に関して不完全である」「どんなに努力しても不祥事を完全に回避することはできない」と考えている(同、41-42 頁)。ペイン(2004)も、「全員が最善の努力をしていても、間違いが生じることはどうしてもある。」(同、73 頁)。

行動とする。CSR として取り組むべき項目を明確にして積極的に取り組み、従業員と一丸となって自主的に社会的責任を果たすことである。

このような企業の行為を通して自ら所属する企業の誠実さを実感した従業員は、企業のパフォーマンスの向上に積極的に取り組むことにより企業業績の向上に貢献するとともに、自らも会社の一員として不祥事を発生させない誠実な行動を心がけるようになる。そして、万一不祥事が発生しても、再生マネジメントに従業員が率先して大きな貢献を果たすようになると思われる。

企業が倫理的な不祥事を起こすことは、社会として許されることではない。そして、その結果に対するペナルティを企業は受けなければならない。しかし、それと同時に、その企業が真摯に反省し、経営陣を一新し、再生に向けた取り組みや姿勢、再発防止に向けた対応などのプロセスが評価できるものであれば、社会が再生のチャンスを与えることも必要ではないだろうか。

本研究をまとめるにあたり、本研究の限界を示さなければならない。

まず、本研究では、不祥事を起した企業が再生したのかどうかの判断基準を明確にできていない。本研究では、① 売上高、営業利益などの業績の回復、② 公益企業にあっては不祥事が再発していないこと、を企業が再生したものとしみなしている。しかし、たとえば、業績の指標の回復は企業を取り巻く環境に大きく影響され、企業単独で回復が成し遂げることができるものではない。これらだけでは企業再生の定義としては不十分であると考えられる。次に、本研究で採用したケース・スタディに限られた事例であるため、一般化の限界が存在する。本研究のケース・スタディで再生に成功した企業は、食品業界の企業である。そして、再生に至っていない企業は、不二家を除き食品業界以外の企業である。業種や不祥事の内容も異なる。より多くのケース・スタディを積み重ねることにより、一般化の精度が向上するであろう。

本研究の限界をふまえて、研究を進めるべき課題も明らかになった。今後の研究課題として、次の3つを指摘し、本研究を終えたい。

(1) 不祥事を起こした企業の再生マネジメント研究の推進

本研究では、東京電力および JR 西日本のような巨大企業のケース・スタディを行なった。JR 西日本はインタビューを拒絶されたが、東京電力の面接によるインタビューから、巨大な組織における再生マネジメントの困難性が顕在化した。企業革新やパラダイ

ム革新にも同様の問題が存在するであろう。特に、不祥事を起こした巨大企業の再生マネジメントでは、イナーシャーによる変革の妨げが問題になるであろう。不祥事を起こした巨大企業のパラダイム革新の事例研究、特に動的な研究が今後の課題として指摘できる。

(2) 再生に至らない企業の再生マネジメント事例の蓄積

本研究では、再生に至らない企業事例として、A 社を取上げて分析したが、正式な面談は拒絶されている。再生に至らない企業の面談は拒絶される場合が多く、このような企業のケース・スタディは困難であることが多い。しかし、このような事例研究の蓄積を増やすことによって、再生に成功した企業の再生マネジメントそのものの実効性および有効性が評価されることにもつながるのである。

(3) 食品業界以外の企業再生事例の蓄積

本研究で再生に成功したと評価された企業は、雪印乳業、日本ハムおよび石屋製菓であり、いずれも食品業界の企業である。これらの企業では、顧客との関係において企業再生が見えやすいということもあり注目される一因もあるが、他業種の事例研究の蓄積を増やすことによって、再生に成功した企業の再生マネジメントそのものの実効性および有効性が高まることにもつながるのである。

以上

参考文献

- 池田 耕一 (2004)「CSR(企業の社会的責任)と企業戦略」『日本経営倫理学会誌』第 11 号, 97-109 頁。
- 石屋製菓コンプライアンス確立外部委員会(2007)『報告書』, 平成 19 年 11 月 13 日。
- 伊吹 英子 (2005)『CSR 経営戦略』東洋経済新報社。
- 稲村 毅, 百田 義治編 (2005)『経営組織の論理と変革』ミネルヴァ書房。
- 梅澤 正 (1990)『企業文化の革新と創造』有斐閣。
- 梅澤 正 (1991)『企業文化の創造』有斐閣。
- 大月 博司 (1999)『組織変革とパラドックス』同文館。
- 岡本 享二 (2004)『CSR 入門』日経文庫。
- 岡本 浩一 (2001)『無責任の構造-モラルハザードへの知的戦略』PHP 研究所。
- 岡本 浩一, 今野 裕之 (2006)『組織健全化のための社会心理学』新曜社。
- 岡本 浩一, 鎌田 晶子 (2006)『属人思考の心理学』新曜社。
- 加護野 忠男 (1988a)『組織認識論』千倉書房。
- 加護野 忠男 (1988b)『企業のパラダイム変革』講談社。
- 金井 壽宏 (2004)『組織変革のビジョン』光文社新書。
- 金井 壽宏 (2005)『リーダーシップ入門』日経文庫。
- 金井 壽宏, 守島 基博, 高橋 潔 (2004)『会社の元気は人事が作る』日本経団連出版。
- 株式会社不二家 信頼回復対策会議(2007)『信頼回復対策会議最終報告書』, 平成 19 年 3 月 30 日
- 鎌田 晶子・上瀬 由美子・宮本 聡介・今野 裕之・岡本 浩一 (2003)「組織風土による違反防止-『属人志向』の概念の有効性と活用」『社会技術研究論文集』Vol.1, 239-247 頁。
- 企業倫理研究グループ(代表 中村瑞穂)(2007)『日本の企業倫理-企業倫理の研究と実践-』白桃書房。
- 國廣 正, 五味 祐子(2005)『なぜ企業不祥事はなくならないのか-危機に立ち向かうコンプライアンス』日本経済新聞社。
- 久保利 英明 (2003)『違法な経営はおやめなさい。』東洋経済新報社。
- 経済産業省企業行動課 (2003)『リスク管理・内部統制に関する研究会報告書』。

原子力安全・保安院(2002a)『原子力発電所における事業者の自主点検作業記録に係る不正等に関する調査について』平成14年8月29日。

原子力安全・保安院(2002b)『原子力発電所における事業者の自主点検作業記録の不正等の問題についての中間報告』平成14年10月1日。

原子力安全・保安院(2002c)『東京電力株式会社福島第一原子力発電所1号機における格納容器漏えい率検査の偽装について』平成14年10月25日。

航空・鉄道事故調査委員会(2007)『鉄道事故調査報告書-西日本旅客鉄道株式会社 福知山線塚口駅～尼崎駅間 列車脱線事故』平成19年6月28日。

公正取引委員会事務総局 (2005)『入札談合の防止に向けて』。

公正取引委員会 (2006)『企業におけるコンプライアンス体制について-独占禁止法を中心とした整備状況と課題-』。

公正取引委員会 (2009)『企業におけるコンプライアンス体制の整備状況に関する調査-独占禁止法改正法施行(平成18年1月)以降の状況-』。

郷原信郎 (2007)『「法令遵守」が日本を滅ぼす』(株)新潮社。

小林 義彦・高 巖(1999)「企業倫理の現状と社会制度化の再検討」『日本経営倫理学会誌』第6号, 123-130頁。

小林 俊治, 百田 義治編 (2004)『社会から信頼される企業』中央経済社。

齋藤 憲 監修(2007)『企業不祥事事典』紀伊国屋書店。

三枝 匡 (1991)『戦略プロフェッショナル』ダイヤモンド社。

三枝 匡 (1994)『経営パワーの危機』日本経済新聞社。

三枝 匡 (2001)『V字回復の経営』日本経済新聞社。

佐藤郁哉, 山田真茂留(2004)『制度と文化-組織を動かす見えない力-』日本経済新聞出版社。

産経新聞取材班 (2001)『ブランドはなぜ墜ちたか-雪印, そごう, 三菱自動車事件の深層』角川書店。

柴田 昌治(2003)『なぜ会社は変わらないのか』日経ビジネス文庫。

柴田 昌治(2004)『なんとか会社を変えてやろう』日経ビジネス文庫。

下村 英雄・堀 洋元・岡本 浩一 (2005)「組織における違反と職業威信-有識者

- を対象としたサンプリング調査から-」『社会技術研究論文集』
Vol.3, 111-117 頁。
- 総合資源エネルギー調査会原子力安全・保安部会原子力安全規制法制検討小
委員会(2002)『中間報告』平成 14 年 10 月 31 日。
- 高 巖 (1996)「企業における倫理と効率」『組織科学』 Vol.30, No.2, 50-58 頁。
- 高 巖 (2000)「企業倫理と ECS2000」『組織科学』 Vol.33, No.3, 40-51 頁。
- 高 巖 (2003)『コンプライアンスの知識』日経文庫。
- 高 巖+日経 CSR プロジェクト編 (2004)『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済
新聞社。
- 高 巖 (2006)『誠実さ(インテグリティ)を貫く経営』日本経済新聞社。
- 高橋 俊介 (2001)『組織改革』東洋経済新報社。
- 田口 眞久 (2004)「企業倫理と競争優位に関する一考察--企業文化の視点から」
『立教ビジネスデザイン研究』第 1 号, 161～174 頁。
- 田中 良三 (2003)「企業不祥事にみるコーポレート・ガバナンス--企業倫理, 監査
制度, およびステークホルダーの視点を中心にして」『會計』, 第
164 巻 第 6 号, 879～894 頁。
- 津田 裕子 (2006)「Consumer's Eye で振り返る企業の不祥事ファイル」『消費者
情報』No.368, 16-17 頁。
- 桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター (2005)「シリーズ・コンプライアンス企
業訪問④-日本ハム-」『コーポレート・コンプライアンス』第 4 巻,
107～114 頁。
- 桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター(2006)『談合構造解消対策研究会報
告書』平成 18 年 4 月。
- 東京電力社外調査団(2002)『原子炉格納容器漏洩率検査に係る問題について
の調査結果』平成 14 年 12 月。
- 東京電力株式会社(2002)『当社原子力発電所の点検・補修作業に係る GE 社指
摘事項に関する調査報告書』平成 14 年 9 月。
- 東京電力株式会社(2003)『当社原子力発電所における自主点検作業にかかる不
適切な取り扱い等に対する再発防止対策の実施状況』平成 15
年 3 月。

東京電力株式会社(2006a)『当社野反ダム計測データの不適切な取り扱いに関する調査報告書』平成 18 年 12 月 12 日。

東京電力株式会社(2006b)『水力発電所における法令手続き不備に関する調査報告書』平成 18 年 12 月 20 日。

東京電力株式会社(2007a)『柏崎刈羽原子力発電所 1・4 号機復水器出口海水温度データ改ざんに関する原因および再発防止対策』平成 19 年 1 月 10 日。

東京電力株式会社(2007b)『福島第一原子力発電所 1 号機におけるデータ改ざんに関する事実関係, 根本的な原因および再発防止対策について』平成 19 年 1 月 10 日。

東京電力株式会社(2007c)『当社渋沢ダム報告データの改ざんに関する調査報告書』平成 19 年 1 月 10 日。

東京電力株式会社(2007d)『当社水力発電所の河川法に係るデータ改ざん及び手続き不備に関する調査報告書』平成 19 年 1 月 24 日。

東京電力株式会社(2007e)『当社野反ダム計測データの不適切な取扱いに関する調査報告書』平成 19 年 1 月 24 日。

東京電力株式会社(2007f)『当社水力発電所の電気事業法に係るデータ改ざん及び無届工事に関する調査報告書』平成 19 年 1 月 24 日。

東京電力株式会社(2007g)『当社発電設備に関し, 電気事業法及び核原料物質, 核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律に基づく検査に関するデータ処理における改ざんの有無についての報告』平成 19 年 1 月 31 日。

東京電力株式会社(2007h)『検査データの改ざんに係る追加の報告徴収についての報告』平成 19 年 3 月 1 日。

東京電力株式会社(2007i)『原子力発電設備における法定検査以外のデータ改ざん調査結果』平成 19 年 3 月 1 日。

東京電力株式会社(2007j)『火力発電設備における電気事業法に基づく検査以外のデータ改ざんについて』平成 19 年 3 月 1 日。

東京電力株式会社(2007k)『当社発電設備に対するデータ改ざん, 必要な手続きの不備その他同様な問題に関する全社的な再発防止対策につ

- いての報告』平成 19 年 4 月 6 日。
- 東京電力株式会社(2007)『当社発電設備に係る再発防止対策の行動計画について
の報告』平成 19 年 5 月 21 日。
- 東京電力株式会社(2008)『当社発電設備に係る再発防止対策の実施状況および
効果の検証結果についての報告』平成 20 年 4 月 4 日。
- 東京電力株式会社(2009)『当社発電設備に係る再発防止対策の取り組みについ
て』平成 21 年 4 月 27 日。
- 永井道雄責任編集 (1979)・『世界の名著 28 ホップズ』中央公論社。
- 中野 千秋 (1995)「実証研究:企業管理者の倫理観に関する日米比較」『麗澤
学際ジャーナル』第 3 巻 第 1 号, 29~50 頁。
- 中野 千秋 (1996)「日本における企業倫理制度化の有効性に関する一考察」
『組織科学』第 30 巻 第 2 号, 59~69 頁。
- 中野 千秋(2002)「職場の倫理問題に関する管理者の認識-倫理的組織環境の構
築に向けて-」『日本経営倫理学会誌』第 9 号, 159-168 頁。
- 中野 千秋 (2004)「組織における個人の倫理的意思決定--組織倫理に関する実
証研究の可能性を探る」『組織科学』第 37 巻 第 4 号, 14~23
頁。
- 西日本旅客鉄道会社(2005)『安全性向上計画』平成 17 年 5 月 31 日。
- 西日本旅客鉄道会社(2007)『安全諮問委員会 最終報告書』平成 19 年 7 月 3 日。
- 西日本旅客鉄道株式会社コンプライアンス特別委員会(2009)『最終報告書』平成
21 年 11 月 15 日。
- 日経コンストラクション (2006)『今度こそ本気の法令順守』2006.4.14 号 日本経
済新聞社。
- 日本経営倫理学会監修, 水谷雅一編著(2003)『経営倫理』同文館出版。
- 日本 CSR 協議会編 (2005)『実践 CSR 経営』創成社。
- 日本ハム株式会社 (2005)『環境レポート 2005』2005。
- 裕 宗夫 (1996)「日本的経営と経営倫理」『日本経営倫理学会誌』第 3 号,
17-26 頁。
- ハーバード・ビジネス・レビュー (2004)『組織変革のジレンマ』ダイヤモンド社。
- 日和佐 信子 (2003)「企業が再び信頼を取り戻すために」『経済広報センター,

ポケット・エディション・シリーズ』 No.40。

広島大学大学院マネジメント専攻編 (2004)『企業経営とビジネスエシックス』法律文化社。

福永 晶彦; 山田 敏之 (2005)「雪印乳業における組織風土の変容と企業倫理」『東海学園大学研究紀要. シリーズ A』, Vol.10, 113~136 頁。

藤原 邦達 (2002)『雪印の落日』緑風出版。

二村 敏子編 (2004)『現代ミクロ組織論』有斐閣ブックス。

星野 崇宏, 新井 一博, 平野 茂実, 柳澤 秀吉(2008)「組織風土と不祥事に関する実証分析」『一橋経済学』 Vol.2(2), 157-177 頁。

北海道新聞取材班 (2002)『検証・「雪印」崩壊』講談社。

万仲 脩一 (2004)『企業倫理学—シュタインマン学派の学説—』西日本法規出版。

御子柴 善之 (2002)「誠実さという問題--カント倫理学形成史への一視点」『早稲田大学大学院文学研究科紀要』. 48 号 第 1 分冊, 31-44 頁。

水谷 雅一 (1998)『経営倫理学のすすめ』丸善。

宮本 一子 (2002)『内部告発の時代』花伝社。

柳川 高行 (1999)「日本型コーポレート・ガバナンスと企業倫理」『日本経営倫理学会誌』第 6 号, 81-88 頁。

柳川 範之, 大木良子(2004)「事業再生に関するケース・スタディ: 雪印乳業」CIRJE-J-105。

山田 敏之・野村 千佳子・中野 千秋 (1998)「第 1 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 5 号, 145-159 頁。

山田 敏之・福永 昌彦・中野 千秋 (2000)「第 2 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 7 号, 211-232 頁。

山田 敏之・福永 昌彦・野村 千佳子・長塚 皓右・中野 千秋 (2003)「第 3 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 10 号, 39-57 頁。

山田 敏之・福永 晶彦・中野 千秋 (2005)「個人の倫理的意思決定に及ぼす組

- 織風土の影響」『Reitaku international journal of economic studies』第13巻 第1号, 105～126頁。
- 雪印乳業株式会社 (2005)『新生 雪印乳業の歩み-2002～2004 活動報告書 2005』。
- 読売新聞社会部 (1999)『会社がなぜ消滅したか-山一証券役員たちの背信』新潮社。
- 麗澤大学企業倫理研究センター(2001)『ECS2000 倫理法令順守マネジメントシステム規格』。
- 麗澤大学企業倫理研究センター(2005)『ECS2000 ガイダンス・ドキュメント』。
- ガースナー・R・V (2002)『巨象も踊る』山岡洋二, 高遠裕子訳, 日本経済新聞。
- クンダ・G (2005)『洗脳するマネジメント』樫村 志保訳, 金井 壽宏監修, 日経 BP 社。
- コッター・J・P (1987)『組織変革の理論』加護野 忠男・谷光 太郎 訳, 白桃書房。
- コッター・J・P., ヘスケット・J・L (1994)『企業文化が好業績を生む』梅津 祐良訳, ダイアモンド社。
- コッター・J・P , コーエン・D・S (2003)『ジョン・コッターの企業変革ノート』高遠裕子訳, 日経 BP 社。
- ゴーン・C , リエス・P (2003)『カルロス・ゴーン経営を語る』高野優訳, 日本経済新聞社。
- スチュアート D. (2001)『企業倫理』・企業倫理研究グループ (代表 中村瑞穂) 訳, 白桃書房。
- シャイン・E・H (1989)『組織文化とリーダーシップ』清水紀彦・浜田幸雄 訳 ダイアモンド社。
- シャイン・E・H (2004)『企業文化-生き残りの指針-とリーダーシップ』尾川丈一・片山 佳代子訳, 金井 壽宏監訳 白桃書房。
- スラッター・S , ロベット・D (2003)『ターンアラウンド・マネジメント』ターンアラウンド・マネジメント・リミテッド訳, ダイアモンド社。
- ディール・T・E , ケネディ・A・A (1983)『シンボリック・マネジャー』城山三郎訳, 新潮社。

- ディジョージ・R (1985) 『経済の倫理』 山田経三訳, 明石書店。
- ナッシュ・R・L (1992) 『アメリカの企業倫理』 小林俊治・山口善昭訳, 日本生産性本部。
- ナドラー・D・A (1998) 『組織変革のチャンピオン』 斎藤 彰悟監訳, 平野 和子訳
ダイヤモンド社。
- ピーターズ・J・T , ウォータマン・H・R (1986) 『エクセレント・カンパニー』 大前研一
訳, 講談社。
- ペイン・L・S (2004) 『バリューシフト-企業倫理の新時代』 鈴木主税・塩原通緒訳,
毎日新聞社。
- ボーゲル・D (2007) 『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』 小松由紀子・村上美
智子・田村勝省訳, 一灯舎。
- ミッチェル・R・E(2005)『なぜ企業不祥事は起こるのか』 斎藤 裕一訳, 麗澤大学出
版会。
- ロバート K. イン(1996):『ケース・スタディの方法』 近藤公彦訳, 千倉書房。
- ロールズ・J (1979) 『正義論』 矢島鈞次, 篠塚慎吾, 渡部茂訳, 紀伊国屋書店。

Asch, S.E. (1951) Opinions and social pressure, Scientific American, 193, 31-35.

Milgram, S. (1963) Behavioral study of obedience, Journal of Abnormal and Social
Psychology, 64, 371-378.