

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

企業の倫理的不祥事と再生マネジメント
-雪印乳業と日本ハムを事例として-

岡田 斎

目次

序章 倫理的な不祥事を起した企業が生き残るには.....	1
第1章 企業倫理確立の阻害要因と分析フレームワークの構築.....	4
1.1 はじめに.....	4
1.2 最近の企業の倫理的な不祥事例.....	4
1.3 何が企業倫理の確立を妨げるのか.....	7
1.3.1 企業倫理確立の必要性とその困難性.....	7
1.3.2 企業倫理確立に対する阻害要因としての企業風土.....	9
1.3.3 組織文化と組織的違反.....	10
1.3.4 倫理的な不祥事を起こした企業についての既存研究の限界.....	11
1.4 分析フレームワークの構築.....	12
1.5 小括.....	13
第2章 雪印乳業の再生マネジメント～事例研究1～.....	14
2.1 はじめに.....	14
2.2 雪印乳業の概要.....	14
2.2.1 会社概要と業績.....	14
2.2.2 倫理的な不祥事例.....	16
2.3 再生スキーム.....	17
2.3.1 食中毒事件から牛肉偽装事件まで.....	17
2.3.2 牛肉偽装事件から現在まで.....	18
2.3.3 企業倫理委員会.....	19
2.3.4 雪印乳業行動基準.....	20
2.4 雪印乳業の企業風土はどのように変わったのか.....	20
2.4.1 インタビュー調査の方法.....	20
2.4.2 変革前の企業風土.....	21
2.4.3 変革後の企業風土.....	21
2.5 企業風土変革プロセス～どのようにして変革できたのか～.....	22
2.5.1 企業倫理委員会の果たした役割.....	22
2.5.2 経営トップの果たした役割.....	23
2.5.3 事務局の果たした役割.....	25
2.5.4 行動リーダーの果たした役割.....	25
2.5.5 変革へのドライビング・フォース.....	26
2.5.6 変革に用いたツール.....	27
2.5.7 なぜ変革に成功したのか.....	28
2.6 再発防止に向けた取り組み.....	30
2.7 小括.....	31
第3章 日本ハムの再生マネジメント～事例研究2～.....	32

3.1 はじめに.....	32
3.2 日本ハムの概要.....	32
3.2.1 会社概要と業績.....	32
3.2.2 倫理的な不祥事例.....	34
3.3 再生スキーム.....	34
3.3.1 牛肉偽装事件以降の動き.....	34
3.3.2 企業倫理委員会.....	35
3.3.3 改革調査委員会.....	36
3.3.4 コンプライアンス・リーダー会議.....	37
3.4 日本ハムの企業風土はどのように変わったのか.....	38
3.4.1 インタビュー調査の方法.....	38
3.4.2 変革前の企業風土.....	38
3.4.3 変革後の企業風土.....	39
3.5 企業風土変革プロセス～どのようにして変革できたのか～.....	40
3.5.1 企業倫理委員会の果たした役割.....	40
3.5.2 企業倫理委員会委員長の果たした役割.....	41
3.5.3 経営トップの果たした役割.....	43
3.5.4 事務局の果たした役割.....	45
3.5.5 コンプライアンス・リーダーの果たした役割.....	46
3.5.6 変革へのドライビング・フォース.....	47
3.5.7 変革に用いたツール.....	47
3.5.8 なぜ変革に成功したのか.....	48
3.6 再発防止に向けた取り組み.....	50
3.7 小括.....	51
第4章 企業倫理違反に基づく不祥事を起こした企業の再生マネジメントのあり方.....	52
4.1 はじめに.....	52
4.2 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ける特徴.....	52
4.3 事例研究による企業風土変革の方法.....	54
4.4 倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法の提案.....	58
4.5 小括.....	62
終章 倫理的な不祥事を起した企業も再生できる.....	63
謝辞.....	68

序章 倫理的な不祥事を起した企業が生き残るには

企業の倫理的な不祥事¹(本研究で用いる倫理的な不祥事とは、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)が後を絶たない。過去 10 年間に顧みても、大和銀行、住友商事、野村證券、山一證券、JOC、雪印乳業、三菱自動車、三洋電機、雪印食品、三井物産、日本ハム、東京電力、日本テレビ、日本道路公団など、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倫理的な不祥事を起している。そして、倫理的な不祥事により、山一證券や雪印食品のように企業の消滅や、雪印乳業、日本ハムおよび三菱自動車のよう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。

企業の倫理的な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るといういわゆる法化社会の到来も企業の倫理的な不祥事が多発する背景として指摘できる。これらを受け、今後も企業不祥事はこれまで以上に明らかにされると推測される。

著者が属する企業は、カルテル事件に関し 1999 年 2 月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。次に、談合事件に関し 2005 年 5 月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 9 月に排除勧告を受けた。さらに、2006 年 3 月に談合に関して立ち入り調査を受けた。いずれの事件も公共工事に関連したものである。

倫理的な不祥事を起した企業は、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。著者が所属する企業においても、これらの不祥事により社会的制裁を受け業績が低迷している²。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の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」を目指すハード面のマネジメントに加え、企業再生に向けた取組みの内容の実体が見えにくい社員の意識改革、企業風土の変革などのソフト面のマネジメントも求められる。そして、本当に困難で不可欠なマネジメントは、倫理的な不祥事を引き起こす企業風土³の変革などのソフト面のマネジメントであろう。

¹ 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)である。

² この業績の低迷は、全てが談合によるものとはいえ総発注量の減少も影響している。しかし、談合で告発されると、一般には指名停止の処置を受ける。これは事業部のみならず、著者が所属する企業全体の事業活動に適用されるために、他事業部の売上高にも悪影響を及ぼす。

³ 「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」などがある。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事例研究であること、事例研究の雪印乳業株式会社経営諮問委員会設置の目的に「企業風土刷新」と表記されていることなどから、これらの用語を「企業風土」に統一している。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。

倫理的な不祥事を起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。そして、再発の防止を目的として企業風土の刷新を掲げるのである。なお、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。

著者が属する企業においても、過去8年間のうちに3度も公正取引委員会から排除勧告又は立ち入り調査を受けている。そして、このような倫理的な不祥事を起すたびに、経営層から発せられる言葉は「二度と起さない」と、「企業風土の刷新」であった。しかし、繰り返し倫理的な不祥事が発生したという事実は、1999年の排除勧告以降のコンプライアンスへの取り組み施策および活動が、全く効果がなく機能しなかったことを示唆している。経営層がいくらコンプライアンスを唱えても、企業風土の変革に至っていないのである。この背景には、倫理観および危機感の欠如、リーダーシップの不足などの要因が考えられる。現在、著者が属する企業は、企業再生(ターンアラウンド)が必要な状況にあると思われる。しかし、一般的な業績悪化に伴う財務的な経営危機による再生ではなく、企業風土の変革が必要なより困難な再生が求められているのであろう。

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、これに成功した企業は非常に少ない。特に、倫理的な不祥事を起した企業にとって、強い社会的制裁を受けつつ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、これらは倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント(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する)の背景として指摘できる。

このような背景のもとで、倫理的な不祥事を起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、倫理的な不祥事を起す背景とな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求められる。特に、企業風土の変革には、高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。

過去に倫理的な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)および日本ハム株式会社(以下、日本ハム)のように注目すべき事例が出てきた。ここで何をもって「再生」といえるのかという議論はあるが、本研究では後述するように、「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す。利益を考慮すれば完全な再生と呼べないかもしれないが、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。

しかしながら、このような企業の再生マネジメントに関する研究例は、著者が調べる限り見当たらない。倫理的な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、著者が所属する企業の再生のみならず、倫理的な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、経営学上の貢献にも寄与するものと考えられる。

そこで、本研究は、再生を果たした企業として雪印乳業と日本ハムの両社をケーススタディとし

て取り上げ、その再生プロセスを特に企業風土変革の視点から詳細に調査することにより、倫理的な不祥事で社会的制裁を受けた企業の再生マネジメントを考察し、今後多発すると推察される同様な企業の再生における一助とすることを目的とした。

本論文の構成は次のとおりである。

第1章は、過去の倫理的な不祥事を概観し本研究の背景となった社会環境を述べる。次に、倫理的な不祥事と企業風土との関連についての過去の研究をもとに考察するとともに、本研究の分析フレームワークを述べている。分析フレームワークは、企業再生における企業風土の変革、組織文化と組織的違反などとしている。

第2章および第3章は、それぞれ雪印乳業および日本ハムの事例研究である。インタビューおよび文献調査により、これらの企業の再生プロセスを、採られた再生スキームの調査結果と、分析フレームワークに則った企業風土変革の視点からの調査結果をもとに、社長、企業倫理委員会、事務局、行動リーダーなどの役割を論じ、また、変革に対するドライビング・フォースについて言及している。さらに、再生に成功した企業では、危機感の維持と再発防止の仕組みづくりが重要な課題であることを指摘している。

第4章は、第2章および第3章における雪印乳業および日本ハムの事例研究結果をもとに倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントに関する総括的な考察を行っている。まず、本研究のテーマである倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの特徴を考察し、次に、両企業の再生マネジメントの比較を行い共通する要因を抽出した結果、両社の再生マネジメントには多くの類似点が認められることを指摘している。さらに、これらの研究結果をもとに倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法として再生の6段階を提案している。

終章は、結論であり、本論文で得られた知見をまとめている。

第1章 企業倫理確立の阻害要因と分析フレームワークの構築

1.1 はじめに

本研究では、倫理的な不祥事を起し再生を成しえた企業が、いかにして企業風土を変えたのか、企業風土の変革に及ぼす要因は何か、企業トップ、管理者層、企業倫理委員会などの組織構成員または組織が企業風土の変革に果たした役割はどのようなものであったか、とのリサーチクエッションを研究課題とする。

この課題の研究を進めるための分析フレームワークを構築するために、まず1990年代中盤以降の企業の倫理的な不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状と、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、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、および組織文化と組織的違反との関係について考察する。そして、倫理的な不祥事を起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す。また、企業風土と組織的違反との関係についての研究を紹介し、さらに、倫理的な不祥事を起こした企業に関する既存研究を分析し、本研究における分析フレームワークの構築につなげたい。

1.2 最近の企業の倫理的な不祥事例

1990年代中盤以降の企業の倫理的な不祥事を、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

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	野村証券元社長ら, 総会屋への利益供与で逮捕
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

年月	企業不祥事の内容
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
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

年月	企業不祥事の内容
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対地」, 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 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
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
7月	パロマ, ガス湯沸かし器で中毒死

代表的な倫理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、公正取引委員会は、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「今度こそ本気」と「談合決別」を宣言して法令順守に乗り出した⁴。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に見られるように、業界体質、企業体質は急激に変わらない。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。すなわち、今後も倫理的な不祥事を起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、企業文化の変革の重要性を指摘している。

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、企業文化の変革など、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倫理的な不祥事を起した企業の再生にも、企業倫理の確立を抜きには議論ができない。そこで、次節において企業倫理の確立の阻害要因を詳しく考察する。

1.3 何が企業倫理の確立を妨げるのか

1.3.1 企業倫理確立の必要性和その困難性

倫理的な不祥事の防止には、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、前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。

倫理的な不祥事を起すのは、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、倫理的な不祥事を引き起こす従

⁴ 『「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。

業員にとって最も重要な要因は、倫理的な不祥事を起すまたは倫理的な不祥事を許す企業風土の存在であろう⁵。それゆえ、その企業の再生⁶にはこのような企業風土を変えること、すなわち企業風土の変革⁷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。」⁸、「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。」⁹と、企業倫理確立の必要性と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。そして、経営者が企業存続の基礎が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、その認識をより具体化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、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り、誤謬は不正を未然に防ぐことができる」と企業倫理確立の重要性と必要性を指摘している。

ところが、現実の浸透を考えると、「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の変革を伴うことが不可欠である」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』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

⁵ 企業風土と経営戦略との関係に関する研究は、ディールとケネディ(1983)に始まり、ピーターズとウォーターマン(1986)など多くの研究が行われてきた。また、組織文化についての研究は、コッターとヘスケット(1994)、シャイン(1989, 2004)、加護野(1988a, 1988b)、梅澤(1990, 1991)などがある。

⁶ 企業再生に関する経営者の文献として、ガースナー(2002)、三枝(1991, 1994, 2001)、ゴーン・リエス(2003)などがある。

⁷ 企業風土の変革に関する研究は、加護野(1988a) (1988b)、梅澤(1990) (1991)、金井(2004)、ナドラー(1998)などがある。

⁸ 「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。

⁹ 「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。

になるのである。公正取引委員会の実態調査(2006)においても、東証一部上場企業の39%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、52%が形式的にも不十分と回答している(18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)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。

1.3.2 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な意思決定には、「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)もその著書「企業倫理学—シュタインマン学派の学説—」において、シュタインマン学派の企業倫理研究を紹介し、吟味している。その中で、「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¹⁰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って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(企業風土)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、

¹⁰万仲は、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。

「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変更されるのに対し、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、倫理的な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こ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。」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等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倫理的な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。

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、倫理的な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、組織文化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。

1.3.3 組織文化と組織的違反

「倫理意識」と「倫理行動」とのギャップこそが倫理的な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前項で指摘した。では、このギャップを生み出す組織風土とはどのような特徴をもつのであろうか。この答えは、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、意見を言えない閉鎖的な企業風土ということができる。

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。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・命令システム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、職場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く、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、倫理的な不祥事を起こした企業の再生には企業風土の変革が必要であり、不祥事の原因となった属人風土を解消することが正に重要であるといえる。

1.3.4 倫理的な不祥事を起こした企業についての既存研究の限界

倫理的な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倫理的な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。この研究も倫理的な不祥事の原因に関する研究である。

一方、倫理的な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。

このように、倫理的な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である。1.2節で考察したように、倫理的な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倫理的な不祥事を起こした企業の再生マネジメント、とくに企業風土の変革の視角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。

1.4 分析フレームワークの構築

既存研究の分析結果によると、企業倫理の確立には企業風土が重要な阻害要因として指摘され、企業風土の変革が重要であるという知見が得られている。すなわち、倫理的におかしいと思ふ『倫理意識』と、実際に行為として行なう『倫理行動』とのギャップこそが倫理的な不祥事を起す要因であり、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。

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さ¹¹がうかがえる。そして、加護野(1988a) (1988b), 梅澤(1990) (1991), 金井(2004)などによれば、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重要としている。

一方、組織的違反と企業風土との関連を論じた研究結果からも、組織的違反には属人風土が大きな影響を及ぼし、企業風土の変革は属人風土を解消することが必要であるという知見も得られた。

これまでの分析結果を整理すると、「倫理的な不祥事を起した企業の再生に影響を及ぼす要因など」を表 1-2 のようにまとめることができる。そしてこれらの要因を研究フレームワークとして次章以降で調査を行なう。

要因は大別して、企業風土の特徴と企業風土の変革に分けることができる。そして、それぞれに対して以下に述べる内容の調査を行なう。

表 1-2 倫理的な不祥事を起した企業の再生に影響を及ぼす要因など

企業風土	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革前の組織風土: 属人風土の有無 ● 変革後の組織風土: 属人風土が解消されたのか
企業風土の変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業倫理委員会の果たした役割 ● 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 ● 変革へのドライビング・フォースは何か ● 変革に用いたツールなど

まず、組織風土に関する調査として、倫理的な不祥事を起す前の企業風土が、組織的違反が生じやすいといわれる属人風土であったのか、再生マネジメントが成功した後に企業風土がどのように変化したのか、という疑問を複数の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、再生マネジメントでは、倫理的な不祥事を起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、企業風土変革に重要な役割を果たすであろう経営トップ、企業倫理委員会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

¹¹ 企業風土変革の困難さは多くの研究者が指摘している。例えば、加護野(1988b, 128 頁), 金井(2004, 70 頁), シヤイン(2004, 192-193 頁)など。

ミドルリーダーが、企業風土の変革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、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で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、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、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、企業風土の変革へのドライビング・フォースは何であったかという疑問や、変革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、なぜ変革に成功したのか、変革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。

なお、企業再生には、財務的な建て直しを目的とした施策も不可欠である。しかし、本研究では、企業が持続的に存続するためにはこのような財務的な再生施策も重要であるが、二度と不祥事を起さないようにするためにも企業風土の変革がより重要だと判断し、特に企業風土の変革を再生マネジメントの研究の中心課題に据えている。

これらの分析フレームワークを雪印乳業と日本ハムの2社に対しそれぞれ適用し、これら両社の再生マネジメントにおける共通性の有無を考察する。そして、これらの考察をもとに、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法を提案する。なお、個々の企業の概要、倫理的な不祥事の事例などは、それぞれ第2章および第3章に詳述している。

國廣・五味(2005, 120-121, 242-249 頁)は、過去に倫理的な不祥事を起し社会的制裁を受けた企業が再生を果たしたとされる事例として、雪印乳業株式会社と日本ハム株式会社を紹介し、再生に取り組んだプロセスを示しているが、企業風土の変革に関する詳細な分析は行なわれていない。また、高(2006, 第8章)は、企業倫理委員会委員長としての立場から「危機から新生へ」と題して日本ハムの再生へ至る取り組みを紹介しているが、やはり、企業風土の変革の視点で再生プロセスを論じたものではない。

1.5 小括

本章では、まず1990年代中盤以降の企業の倫理的な不祥事を概観し、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現状を認識した。次に、本研究の主たるテーマである再生マネジメントを研究するためのフレームワークを構築する目的で、再生マネジメントに関連する要因を考察した。具体的には、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、企業再生および組織文化と組織的違反との関係について再生マネジメントに及ぼす影響を考察した。

その結果、倫理的な不祥事を起した企業の再生には、企業倫理の確立が必要であること、そのためには企業風土の変革が重要であること、倫理的な不祥事のような組織的違反には属人的風土が大きく影響を及ぼしているため企業風土の変革は属人風土を解消することが必要であることが示された。

これらのレビューから得られた知見をもとに、企業風土の変革前後の属人風土の特徴およびいかんにして企業風土の変革を行ったのかという研究のフレームワークを構築した。

第2章 雪印乳業の再生マネジメント～事例研究1～

2.1 はじめに

本章では、倫理的な不祥事を起した企業の第一の事例研究として雪印乳業の再生マネジメントを取上げる。まず、雪印乳業の概要と倫理的な不祥事例を概説し、企業としてとられた再生スキームについて公表資料をもとに調査する。同社の再生スキームでは種々の施策がとられているが、本研究では特に企業風土の変革に関する施策に着目し、雪印乳業が経営戦略として企業風土の変革をどのように捉えていたかという観点から分析する。次に、分析フレームワークにしたがって実施した関係者に対するインタビュー調査結果および公表文献より、雪印乳業の企業風土変革プロセスを具体的に明らかにし、同社の再生マネジメントを考察する。そして、雪印乳業はいかにして企業風土を変えたのか、企業風土の変革に及ぼす要因は何か、企業トップ、管理者層、企業倫理委員会などの組織構成員または組織が企業風土の変革に果たした役割はどのようなものであったか、とのリサーチクエッションを考察する。

2.2 雪印乳業の概要

2.2.1 会社概要と業績

雪印乳業の会社概要を表 2-1 にまとめて示す。

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身であり、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 2-1 雪印乳業の会社概要

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	東京都新宿区本塩町 13 番地
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	2763 名(2006 年 4 月 1 日現在, 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。

雪印乳業売上高推移

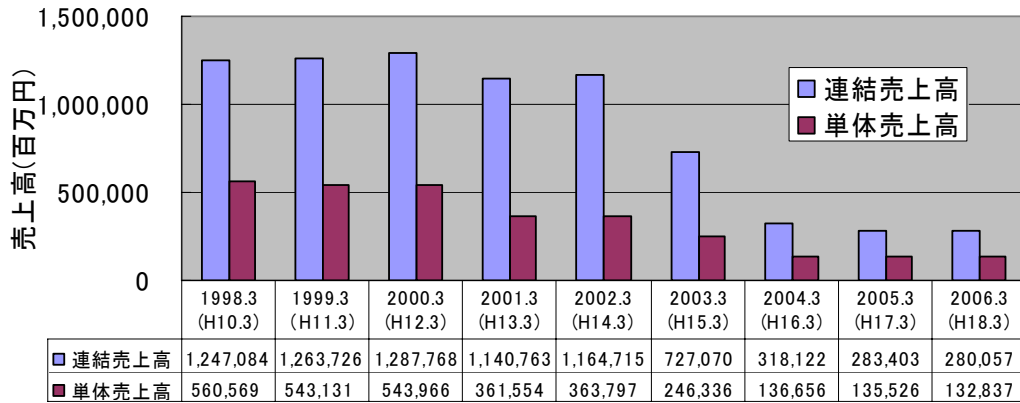


図 2-1 雪印乳業の売上高推移

雪印乳業当期純利益推移

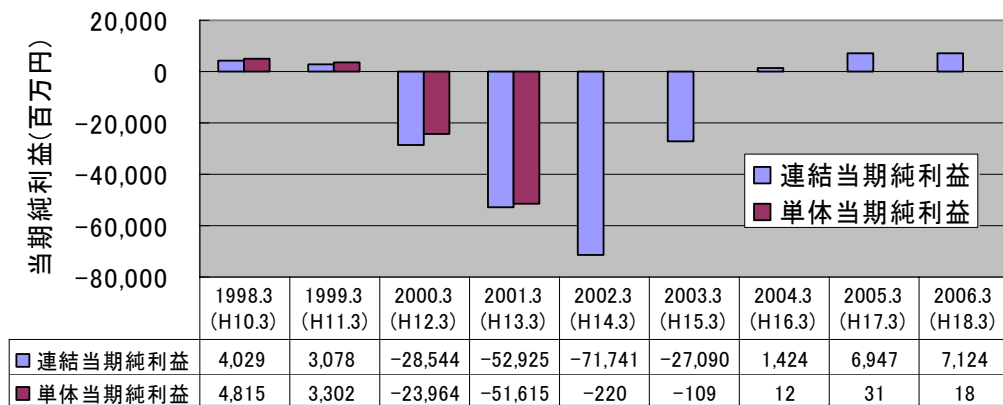


図 2-2 雪印乳業の純利益推移

雪印乳業従業員数推移

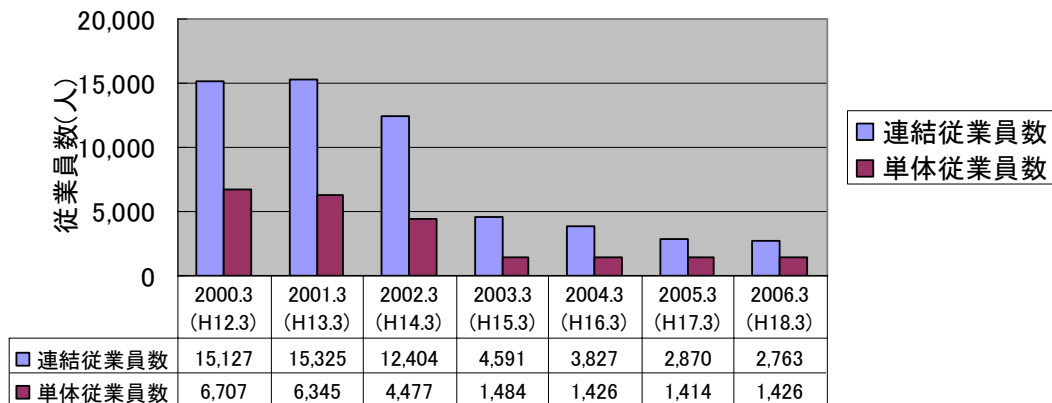


図 2-3 雪印乳業の従業員数推移

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、人員減少は続いている。

このような痛みを伴う改革(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。残るは 2006 年度決算における復配である。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。

2.2.2 倫理的不祥事例¹²

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。
- (4) (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。

- (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、基準値を超えた最近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活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、

¹² 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。

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。
- (3) (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)。

2.3 再生スキーム

2.3.1 食中毒事件から牛肉偽装事件まで

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¹³。経営諮問委員会の座長も目的として、「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。

経営諮問委員会の構成メンバーを表2-1に示し、2000年10月から2001年3月まで6回にわたった経営諮問委員会の提言のまとめを付表1にまとめて示す。

提言のまとめ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。

表 2-1 経営諮問委員会の構成メンバー

¹³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)。

役割	氏名	職業
座長	石井 成一	石井法律事務所 代表弁護士
委員	井上 チイ子	(社)女性職能集団 理事長
委員	上原 征彦	明治学院大学 教授
委員	木元 教子	評論家
委員	中瀬 信三	(社)中央畜産会 副会長
委員	西原 高一	(社)中央酪農会議 副会長
委員	野中 郁次郎	一橋大学大学院 教授

2.3.2 牛肉偽装事件から現在まで

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つ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して、①全国農業協同組合連合会、伊藤忠商事株式会社、その他メーカーとの業務提携など、②市乳事業、医薬品事業、育児品事業、アイスクリーム事業、冷凍食品事業などの各事業再編、③ブランド、④要員体制の再構築などにより平成15年度までに黒字を目指す(目標:売上高 約1400億円、経常利益 約60億円)とした。そして、グループ経営の方向性として、①「自立経営」を基本としたグループ企業の再編、②競争力・採算性強化を目指した、業務提携・事業譲渡などの積極的推進、③乳食品、原料乳製品事業を中心とした雪印グループへの構造変換を掲げた。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。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。具体的には、①資本提携による企業体質の変革、②社外取締役の選任などによる経営体制の刷新、③社外の専門家などが参画する「倫理・品質委員会」の設置・充実、④社員による変革運動と女性アドバイザーの招請による社内意識改革、⑤「お客様モニター制度」により、お客様のご意見を企業経営に反映、の5項目である。

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。

2.3.3 企業倫理委員会

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。構成メンバーを表2-2に示す。

表 2-2 企業倫理委員会の構成メンバー

役割	氏名	職業
委員長	日和佐 信子	前 全国消費者団体連絡会事務局長
委員	畔柳 達雄	兼子・岩松法律事務所弁護士
委員	田中 宏司	経営倫理実践研究センター主任研究員
委員	鈴木 紀子	前 コープとうきょう理事品質管理部長
委員	古谷 由紀子	(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 コンプライアンス経営研究会代表
委員	高原 憲一	雪印乳業(株)代表取締役副社長
委員	平松 直典	雪印乳業(株)専務取締役
委員	脇田 眞	雪印乳業(株)常務取締役
委員	丸井 公男	雪印乳業(株)取締役
委員	亀崎 秀夫	雪印乳業(株)労働組合中央執行委員

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。企業倫理委員会には、品質部会、表示部会および消費者部会の3つの部会が設置され、それぞれ専門性の高い課題について検討・提言を行なっている。

企業倫理委員会の活動内容などについては、後述するインタビューで明らかにする。

2.3.4 雪印乳業行動基準

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。

雪印乳業行動基準は、7章で構成され、第一章「雪印乳業行動基準」の基本的な考え方、第2章 お客様・消費者に信頼されるために、第3章 雪印乳業の食品について、第4章 雪印食品にかかわる方々への姿勢、第5章 雪印乳業と私たち、第6章 行動基準の実践と運用、そして、第7章 私たちの宣誓となっている。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。

雪印乳業行動基準の策定プロセスと企業変革に及ぼす影響は、後述するインタビューで明らかにする。

2.4 雪印乳業の企業風土はどのように変わったのか

2.4.1 インタビュー調査の方法

本節では、雪印乳業の企業風土が変革前と変革後でどのように変わったのか、そしてその変化によって、属人風土が解消されたかどうかを文献調査とインタビュー結果から明らかにしたい。

雪印乳業株式会社のインタビュー対象者と役職を表2-3に示す。インタビューの対象者は、企業倫理委員会委員長、推進事務局責任者および行動リーダーである。

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と、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。

表 2-3 雪印乳業株式会社のインタビュー対象者と実施日時

対象者名	役職	インタビュー 実施日時	インタビュー 実施場所
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	

2.4.2 変革前の企業風土

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¹⁴。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、上司に自由に物が言えない、自立性の失われた組織となっていました。」と述べている¹⁵。

著者のインタビューからも自由にものがい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。これが不祥事につながったのです。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している。

このような閉塞的な企業風土は、岡本・鎌田(2006)が指摘する属人風土そのものである。では、このような属人風土がどのような風土に変革されたのか。また、どのような風土を目指すべきなのか。

2.4.3 変革後の企業風土

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。自由にものが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重要になってきます。」と述べ¹⁵、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

¹⁴ 「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。

¹⁵ 「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。

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。」、また、「工場で何かミスがあっても、とにかく言うてくるのです。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。失敗もきちんといえる。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。」、さらに、「(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、変革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属人的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、一般社員はこういつとか。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、こん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。目線と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。トップの変革への関与は、後に詳述しよう。

以上のように、限られたインタビュー結果からであるが、現在の雪印乳業の企業風土を見る限り属人風土が解消されつつあると思える。

2.5 企業風土変革プロセス～どのようにして変革できたのか～

2.5.1 企業倫理委員会の果たした役割

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、変革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、私たちが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も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。著者が所属する企業をはじめ、倫理的な不祥事を起した企業は一斉に弁護士等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。「やはり神輿の上に乗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。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、先の日和佐と岡田指摘は重要である。今後、第三者としての企業倫理委員会が、倫理的な不祥事を起こした企業再生に効果的な役割を及ぼすためにはどうあるべきかといった研究が望まれる。

2.5.2 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、企業文化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¹⁶、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、「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ことから入れる。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、何度も何度も言ってくれる。」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。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。

¹⁶ 「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。

2.5.3 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¹⁷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。

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か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れば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。

2.5.4 行動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のは行動リーダーである。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

¹⁷再生開始当時は企業倫理室であった。

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ど。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の醸成を語った。

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、広げることがある。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¹⁸。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るので、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る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。

現在も雪印乳業のコンプライアンス定着徹底の役割を担って、この活動は続いている。

2.5.5 変革へのドライビング・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¹⁹。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。現実的にそれをやっていってどんどん会社の規模が小

¹⁸ 「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(2006.8.3 現在)。

¹⁹ 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。

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、「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ぬ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。

2.5.6 変革に用いたツール

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。」との日和佐に対する質問に対し、「雪印乳業行動基準を作ったことでしょうか。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 人も社員から寄せられました。」と別のインタビュー²⁰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²¹、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

²⁰ 「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。

²¹ 「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。

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、「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風土変革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。

2.5.7 なぜ変革に成功したのか

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るとね。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ね。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 2-3 および 2-4 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 2-3 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

インタビュー相手	事件前企業風土	変革後企業風土
日和佐社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ● 閉塞感 ● 自由にものが言えない自立性の失われた組織 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	—	<ul style="list-style-type: none"> ● 話のとおりが早い ● レスポンススピ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	<ul style="list-style-type: none"> ● 内向きの考え方 	<ul style="list-style-type: none"> ● 声がるようになった
稲葉課長 (雪印体質を変革する会)	<ul style="list-style-type: none"> ● 内向きの体質 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 2-4 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

インタビュー相手	変革に大きな影響を及ぼした要因	変革にむけたドライビング・フォース
日和佐社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ● トップマネジメント ● 第三者の視点 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機感
岡田前コンプライアンス部長	<ul style="list-style-type: none"> ● トップマネジメント ● 社員全員の力の結集 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機感 ● 責任感
大久保現コンプライアンス部長	<ul style="list-style-type: none"> ● トップマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)	<ul style="list-style-type: none"> ● トップマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危機感 ● 使命感

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 2-3 および 2-4 によれば、「事件前企業風土」、「変革後企業風土」、「変革に大きな影響を及ぼした要因」および「変革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²²。

2.6 再発防止に向けた取り組み

倫理的な不祥事を起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が怖いですね。プライドがむくむくと出てきて、コン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、大久保も、「これからやっていけないといけないうのは風化の問題ですね。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。ギャップをど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。

²²「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なりたい』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, pp. 94-95)は指摘している。

2.7 小括

雪印乳業の再生マネジメントを公表資料とインタビュー結果から考察を進め、なぜ再生できたのかという疑問点を明確にしてきた。限られたインタビューからの推測であるが、本章で得られた知見をまとめると以下のようなものである。

雪印乳業は、自社が引き起こした食中毒事件と、関連会社の雪印食品が引き起こした牛肉偽装事件という二度にわたる倫理的な不祥事を経験した。企業の再生スキームとして、まず、一度目の不祥事以降、経営諮問委員会が結成され、「企業風土の刷新」、「品質保証の強化」などの提言をまとめた。これをもとに再生に向けた取り組みの最中に二度目の不祥事が発生した。そして、当時の経営陣が総退陣し、新たに経営陣が選出された。また、第三者からの視点が必要ということで日和佐社外取締役を委員長とする企業倫理委員会が設けられ、抜本的な変革が始まった。

倫理的な不祥事が生じる前の雪印乳業の企業風土は、「内向きな企業体質」、「閉塞感に満ち、自由にものが言えない」風土であったが、「自由に発言できる」、「隠しておかない」風土へと変革された。これらから、属人風土そのものがほぼ解消されたと見られる。

高野瀬社長のリーダーシップは素晴らしいものであり、雪印乳業の企業風土の変革に多大な貢献を行なった。同様に日和佐社外取締役が委員長の企業倫理委員会は、第三者からの視点で社長をはじめ経営に対し有用な提言を行い、また、雪印乳業行動基準の策定を通じて、企業風土の変革に大きく貢献した。事務局のコンプライアンス部は、企業倫理委員会と経営側とのインターフェースの役割を適切に果たすことにより、企業倫理委員会を活性化させることで企業風土変革に貢献した。行動リーダーも雪印乳業行動基準をツールとしてコンプライアンスの定着・浸透に貢献した。「雪印体質を変革する会」が事件直後に自主的に結成され、雪印乳業のそれ以後の活動の礎を作ったことも忘れてはならない。さらに、変革に対するドライビング・フォースは、やはり危機感であり、再生に向けた使命感であった。

しかし、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。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を抱く社員の存在が企業再生には必要なのである。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十分条件であったと思われる。

また、同社では再発防止に向けた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。

第3章 日本ハムの再生マネジメント～事例研究2～

3.1 はじめに

本章では、倫理的な不祥事を起した企業の第二の事例研究として日本ハムを取上げる。まず、日本ハムの概要と倫理的な不祥事例を概説し、企業としてとられた再生スキームについて公表資料をもとに調査する。同社の再生スキームでは種々の施策がとられているが、本研究では特に企業風土の変革に関する施策に着目し、日本ハムが経営戦略として企業風土の変革をどのように捉えていたかという観点から分析する。次に、分析フレームワークにしたがって実施した関係者に対するインタビュー調査結果および公表文献より、日本ハムの企業風土変革プロセスを具体的に明らかにし、同社の再生マネジメントを考察する。そして、日本ハムではいかにして企業風土を変えたのか、企業風土の変革に及ぼす要因は何か、企業トップ、管理者層、企業倫理委員会などの組織構成員または組織が企業風土の変革に果たした役割はどのようなものであったか、とのリサーチクエッションを考察する。

3.2 日本ハムの概要

3.2.1 会社概要と業績

日本ハムの会社概要を表3-1にまとめて示す。

創業は昭和17年と古く、現在では売上高1兆円に迫る大企業に成長した。

子会社118社、関連会社10社で日本ハムグループを構成している。

表3-1 日本ハムの会社概要

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	大阪市中央区南本町三丁目6番14号
代表者	代表取締役社長 藤井 良清
事業	肉製品製造業, 食肉卸売業
従業員数	28,104名(2006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3-1～3-3にそれぞれ連結と単体別に示す。

図3-1および3-3より、日本ハムの売上高推移および従業員推移は、不祥事の影響をあまり受けていないように見える。2005年度の売上高は事件前を上回った。しかし、図3-2の純利益推移では、2001年度および2002年度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年度には大きく落ち込んでいる。

日本ハム売上高推移

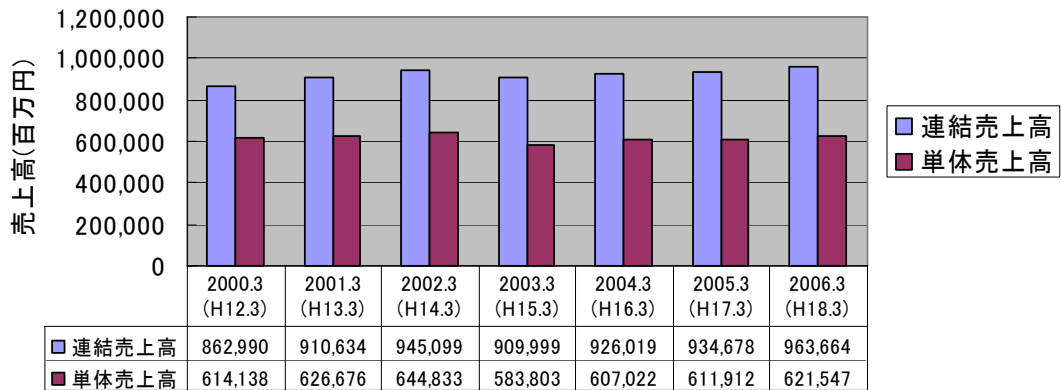


図 3-1 日本ハムの売上高推移

日本ハム当期純利益推移

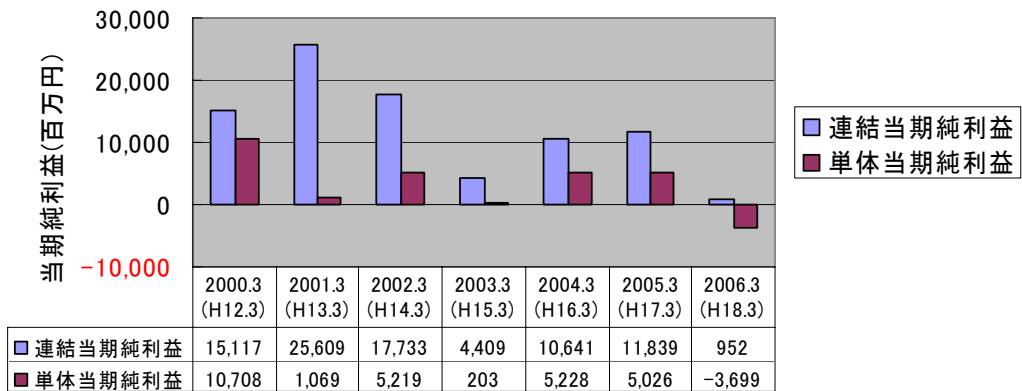


図 3-2 日本ハムの当期純利益推移

日本ハム従業員数推移

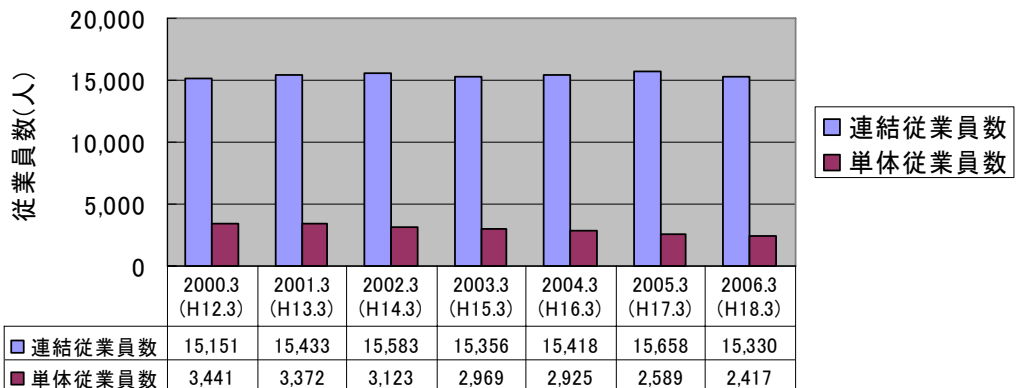


図 3-3 日本ハムの従業員数推移

3.2.2 倫理的不祥事例

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。

3.3 再生スキーム

3.3.1 牛肉偽装事件以降の動き

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、①企業倫理委員会の設置、②「日本ハムグループ行動規範」の改訂、細則策定および周知・徹底、③従業員からのコンプライアンス受付窓口の設置、④従業員のための「社内相談窓口」の設置、⑤一般消費者からの意見・提言受付窓口の設置、⑥社外取締役の選任、執行役員制度の導入の検討、⑦「改革推進本部」の新設、⑧「品質保証部」の新設、⑨日本フード(株)の体制刷新、の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

で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。

3.3.2 企業倫理委員会

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。

企業倫理委員会の構成メンバーを表3-1に示す。

表3-1 企業倫理委員会の構成メンバー

役割	氏名	職業
委員長	高 巖	麗澤大学教授
委員	本井 文夫	弁護士
委員	海原 旦	公認会計士
委員	下村 満子	ジャーナリスト
委員	犬伏 由利子	「消費科学連合会」副会長
委員	秋山 光平	全日本ハム労働組合 委員長

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。その活動内容は付表2にまとめて示している。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、取締役の人选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。

3.3.3 改革調査委員会

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 一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なった。

3.3.4 コンプライアンス・リーダー会議

コンプライアンス・リーダーは、自分たちの手で、自らの規範(日本ハムグループ行動規範および同ハンドブック)を作ることを目的として、将来を担う若手社員で構成された。各部門・各グループの会社の30～45歳ぐらいの若手中堅社員一つまり、仕事も10年以上の経験を積み、正義感もある年代層一の中から選抜されている。

日本ハムグループのコンプライアンス態勢を図3-1に示す(日本ハム, 2005, 5頁)。

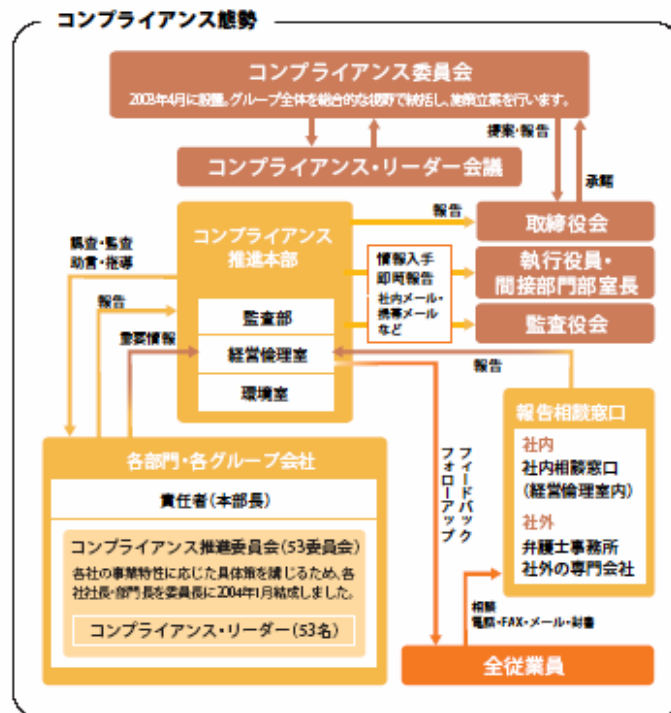


図 3-1 日本ハムグループのコンプライアンス態勢

同社では、2003年4月にコンプライアンス浸透に関する施策を検討するコンプライアンス委員会を、2004年1月に国内グループ各社の社長を委員長とするコンプライアンス推進委員会を、それぞれ設置した。この推進委員会は53あり、その全てにコンプライアンス・リーダーが張り付いて自分たちの行動規範および行動規範ハンドブックを周知し、遵守する活動を展開している。

コンプライアンス・リーダーの活動については、後述のインタビューでも触れている。

3.4 日本ハムの企業風土はどのように変わったのか

3.4.1 インタビュー調査の方法

本節では、日本ハムの企業風土が変革前と変革後でどのように変わったのか、そしてその変化によって、属人風土が解消されたかどうかを文献調査とインタビュー結果から明らかにしたい。

日本ハム株式会社のインタビュー対象者と役職を表3-2に示す。インタビューの対象者は、企業倫理委員会委員長、推進事務局責任者およびコンプライアンス・リーダーとした。

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き、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。

表3-2 日本ハム株式会社のインタビュー対象者と実施日時

対象者名	役職	インタビュー実施日時	インタビュー実施場所
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
A	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
B	商品販促部課長 (元コンプライアンス・リーダー)		

3.4.2 変革前の企業風土

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

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っ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、組織の閉鎖性ひいては属人風土の醸成が促されるのである。

また、A 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、社内間での競争を指摘した。B 課長も、同様に縦割り組織の実情を語っていた。

このように事件の前は、藤井社長が言う「負の企業風土」であり、かつ、属人風土そのものであった。企業再生には「負の企業風土」から「正の企業風土」、すなわち開かれた風通しの良い企業風土への変革が絶対条件として必要であったのである。では、変革後、企業風土がどのように変わったのであろうか。

3.4.3 変革後の企業風土

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。

A 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。

B 課長は、「私が一番驚いたことは、自分がこんなに変わるとは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

²³ 「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。

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かね。」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、A 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、上にあがるかです。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、B 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。

3.5 企業風土変革プロセス～どのようにして変革できたのか～

3.5.1 企業倫理委員会の果たした役割

企業倫理委員会の活動内容は付表 2 に示しているとおりでであるが、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 3.3.2 項で示したとおりでである。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²⁴、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われませんか」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。A 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ね、私が第三者としてみてそれがぱっと分かったかといえそうではなく、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

²⁴ 「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。

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ど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行ってこれといわれて入ったのですが、きっかけといえばきっかけですが、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っていいでしょうね。」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、見事な企業風土の変革に結びついたと思われる。

3.5.2 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。高は、企業風土の変革を、若手社員を通じて実践した。

「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後に運んでくれましたけどね。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、若手を通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大好きなのですよ』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ど思いました。」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つ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 A 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

た。」と述べ、高との合宿の意義を指摘した。また、B 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。

3.5.3 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、企業文化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、悔しさがあつたが故に、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²⁵、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。」、「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っていました。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。著者が所属する企業をはじめ、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

²⁵ 「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。

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は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れば誰も信頼しません。(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、A次長は「不祥事があっ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A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、B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²⁶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、真剣に変革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。

B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ってと思います。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。

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。途中ずいぶんいろいろな人から批判され、そんなものははずせと。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。お辛いだらうなと思いましたよ、回りの人までも、『社長、賛成

²⁶ 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イベントないし決定的事件を指摘している。

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。

3.5.4 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のみなさんに直接見てもらうために、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。」。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、私たちの信頼をかけ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すが、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事など、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²⁷。

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、企業風土変革に果たした役割は大きいといえる。

3.5.5 コンプライアンス・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。

A 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、少しおかしなことがあれば『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よ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よね。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よ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。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、A 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。

²⁷ 「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。

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。

3.5.6 変革へのドライビング・フォース

雪印乳業の2.5.5項でも述べたが、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、非常な苦勞がありました。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²⁸、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。

A 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。B 課長も、A 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。

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。

3.5.7 変革に用いたツール

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、効率的に変革が可能となるのである。日本ハムにおける変革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

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。

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。」²⁹、「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。」³⁰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」³¹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。」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³²。

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。」³³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。具体的には、3.5.4項に示したが、「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。この仕組みの有効性について、A次長の発言をもとに3.4節でも既に言及した。

このように、日本ハムにおける企業風土変革には、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。

3.5.8 なぜ変革に成功したのか

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。

A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、B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。」、「多くの人

²⁹ 「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。

³⁰ 「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。

³¹ 「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。

³² 「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。

³³ 「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。

(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変革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、チャンスはすぐ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。

また、高は、3.5.2 項で引用したように、会社への強い思いをもつ従業員の存在も指摘した。

表 3-3 および 3-4 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 3-3 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

インタビュー相手	事件前企業風土	変革後企業風土
高 教授	—	—
宮地経営倫理室長	<ul style="list-style-type: none"> ● 縦割り組織 ● 組織の硬直化 ● コミュニケーションの不在 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
A 経営企画部次長	<ul style="list-style-type: none"> ● 閉鎖的な組織 ● 縦割り組織 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
B 商品販促部課長	<ul style="list-style-type: none"> ● 閉鎖的な組織 ● 縦割り組織 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 3-4 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

インタビュー相手	変革に大きな影響を及ぼした要因	変革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
A 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
B 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

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3-3 および3-4によれば、「事件前企業風土」、「変革後企業風土」、「変革に大きな影響を及ぼした要因」および「変革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、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、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って、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ったわけだし、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、何かメニューがあっ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って、今二人(A 次長と B 課長)が言ったのは、いろいろ問題があったけれども、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ったということで、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、2.5.7 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、変革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く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ったと思われる。

3.6 再発防止に向けた取り組み

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り、これが倫理的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、3.5.4 節で詳しく述べたように、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。

3.7 小括

日本ハムの再生マネジメントを公表資料とインタビュー結果から考察を進め、疑問点を明確にしてきた。限られたインタビューからの推測であるが、本章で得られた知見をまとめると以下のようである。

日本ハムは、牛肉偽装事件という倫理的な不祥事を経験した。企業の再生スキームとして、まず、事件発生後直ちに経営陣が刷新され、高教授を委員長とする企業倫理委員会が設置された。この企業倫理委員会は、2002 年 9 月から 2004 年 7 月までに 17 回開催され、企業風土の変革を含む精力的な提言を行なった。

倫理的な不祥事が生じる前の日本ハムの企業風土は、「縦割り組織」、「閉鎖的・硬直した組織」、「コミュニケーションの不在」の風土であったが、「風通しの良い組織」、「情報を隠さない」風土へと変革された。これらから、属人風土そのものがほぼ解消されたと見られる。

藤井社長のリーダーシップは素晴らしいものであり、日本ハムの企業風土の変革に多大な貢献を行なった。同様に高教授が委員長の企業倫理委員会は、第三者からの視点で経営に対し有用な提言を行い、また、若手社員を巻き込みコンプライアンス・リーダーとして職場のコンプライアンスの浸透に多大な貢献をした。また、コンプライアンス・リーダーを含む多くの社員の手によって、日本ハムグループ行動規範の策定が行われた。また、この策定プロセスを通してコンプライアンスの浸透も行なわれた。

事務局の経営倫理室は、企業倫理委員会に対し誠意をもって対応することにより企業倫理委員会の信頼を高め、活性化させることで企業風土変革に貢献した。また、コンプライアンスの浸透に向けた様々なアクションを起し、コンプライアンス・リーダーの信頼も得た。コンプライアンス・リーダーは、職場においてコンプライアンスに関する議論の「場」作りに貢献した。

さらに、変革に対するドライビング・フォースは、雪印乳業の事例と同様、会社がつぶれるかもしれないという危機感であり、また、悔しさ、反省も指摘された。

しかし、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。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を抱く社員の存在が企業再生には必要なのであろう。適切なトップマネジメントや企業倫理委員会のリーダーシップ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十分条件であったと思われる。

また、同社では再発防止に向けた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。

第 4 章 企業倫理違反に基づく不祥事を起こした企業の再生マネジメントのあり方

4.1 はじめに

本章では、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントをこれまでの研究結果をもとに総合的に考察する。

まず、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの特徴を、経営の失敗などにより衰退し再生(再建)プロセスにいたる再生マネジメントと比較することによって明確にする。次に、第 2 章および第 3 章でそれぞれ雪印乳業および日本ハムの再生にいたる企業風土変革プロセスを分析フレームワークにしたがって明らかにしたが、両企業の再生マネジメントの比較を行い共通する要因を抽出する。さらに、これらの考察をもとに、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法を提案する。

4.2 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ける特徴

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。特に、倫理的な不祥事を起した企業にとって、強い社会的制裁を受けつつ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、これらは倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの背景として指摘できる。本節ではこのような倫理的な不祥事を起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 4-1 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倫理的な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)。

	漸進的変革	不連続変革
予応的 変革	調整	再方向づけ
即応的 変革	適応	再建

図 4-1 ナドラー(1998, 68 頁)の変革の四つのタイプ

次に、倫理的な不祥事を起した企業の企業価値の時間的推移を考察する。

図 4-2 および 4-3 に企業価値の時間変化の模式図を示す。図 4-2 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 4-3 は、本研究の対象とする倫理的な不祥事を起した企業の再生プロセスの道筋の模式図を示している。

図 4-2 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 4-1 における「調整」に相当する。

一方、図 4-3 の例では、倫理的な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倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントである。倫理的な不祥事を起した企業の変革(図 4-3)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 4-1 の「再建」に該当する。

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、大きく異なるのである。

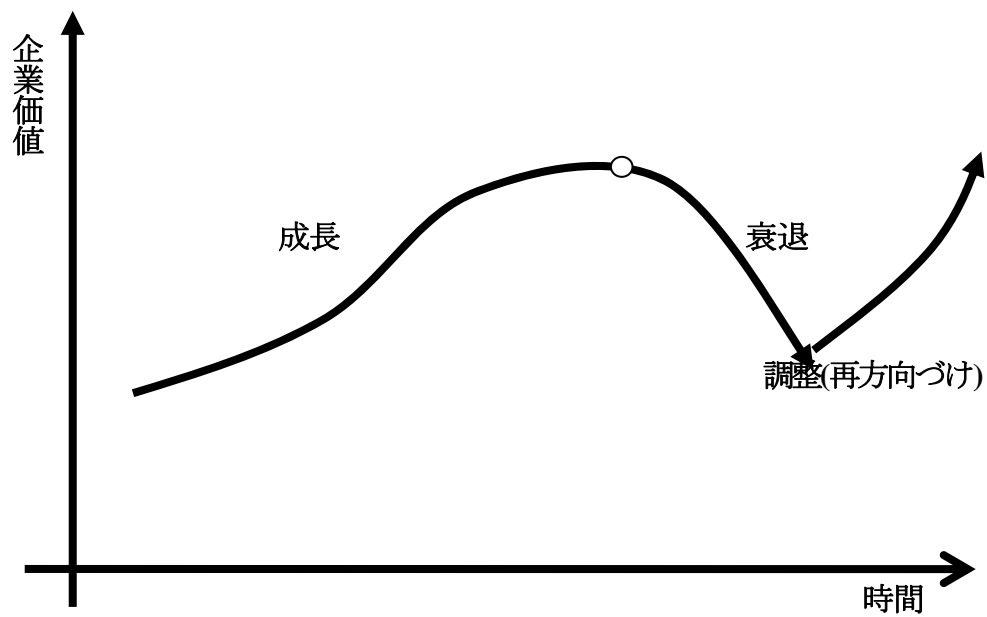


図 4-2 衰退企業の再生パターン

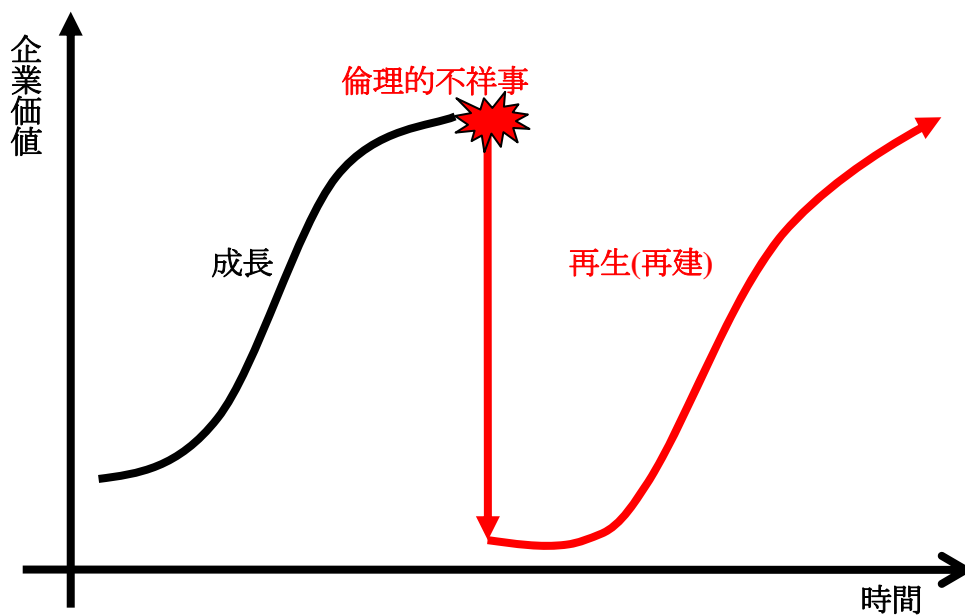


図 4-3 倫理的な不祥事を起した企業の再生パターン

4.3 事例研究による企業風土変革の方法

分析フレームワークとして表 1-2 に示した再生に及ぼす要因について、雪印乳業と日本ハムの共通項を表 4-1 に要約してまとめた。

もちろん、ミクロ的に見れば、両社固有の経営資源、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、マクロ的に整理すれば、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 4-1 のように整理すると、雪印乳業と日本ハムとの類似点が明確になる。

両社の再生マネジメントをもう一度詳しく振り返ろう。

(1) 変革前企業風土

両社とも、不祥事が起こった直後に、企業風土が不祥事の原因であり、再発防止および再生には企業風土の変革が何よりも必要との認識を示している。その風土とは、自由にものが言えない自立性の失われた閉鎖的な、内向きな風土である。コミュニケーションが不足し、組織の硬直化が著しい。典型的な属人風土であるといえる。

(2) 変革後企業風土

企業風土の変革後には、皆が自由に発言できる、風通しの良い組織に変革されている。情報が共有され、情報を隠さない風土である。属人風土が解消されたように見受けられる。

(3) 再生マネジメントの立上げ

両社とも素早い危機感の共有が行なわれている。雪印乳業は、経営陣の交替、社外取締役の就任および企業倫理委員会の設置、「雪印体質を変革する会」の立上げなど、日本ハムも経営陣の交替、企業倫理委員会の立上げなどである。危機感の共有は早いほうが良いのである。

(4) 企業風土変革における企業倫理委員会が果たした役割

両社とも、再生フレームワークとしての企業倫理委員会の設置が行われた。設置目的は、両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。

一方、日本ハムは、企業倫理委員会自体がコンプライアンス・リーダーを通じて企業風土変革を実践した。両社とも、企業風土を変革し企業再生に成功したといえるが、変革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両社のインタビューから得られている。

(5) 企業風土変革における経営トップが果たした役割

企業風土変革における経営トップが果たした役割は、両社とも特筆されるべきであろう。両者の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。

(6) 企業風土変革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、両社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。

(7) 企業風土変革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。

(8) 企業風土変革のドライビング・フォース

両社ともに、会社がつぶれるかもしれないという危機感が、企業風土変革の最大のドライビング・フォースとなっていた。

(9) 企業風土変革に用いたツール

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風土変革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風土変革のツールとして活用していた。

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、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、従業員に組織文化改革の変革を宣言する意味づけがある。

(10) なぜ企業風土変革に成功したのか

なぜ企業風土変革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た。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。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。

両社の事務局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。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。このような思いを持つ社員が多いたということが雪印乳業および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。

表 4-1 企業再生に及ぼした要因のまとめ

項目		雪印乳業	日本ハム
企業風土	変革前	<ul style="list-style-type: none"> ●閉塞感 ●自由にものが言えない自立性の失われた組織 ●内向きの体質 	<ul style="list-style-type: none"> ●縦割り組織 ●組織の硬直化 ●コミュニケーションの不在 ●閉鎖的な組織 ●行き過ぎた業績至上主義
	変革後	<ul style="list-style-type: none"> ●皆が自由に発言する ●ミスがあっても隠しておかない ●話のとおりが早い ●お客様の声をよく聞く会社になった 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
企業風土変革における役割	企業倫理委員会	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	経営トップ	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	事務局	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	ミドルリーダー	<ul style="list-style-type: none"> ●「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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	ドライビング・フォース	<ul style="list-style-type: none"> ●会社がつぶれるという危機感 ●再生に向けた使命感 	<ul style="list-style-type: none"> ●会社がつぶれるかもしれないという危機感 ●悔しさ, 反省
	用いたツール	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	なぜ成功したか	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●第三者としての企業倫理委員会 ●職場の管理体制の変化 ●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

4.4 倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法の提案

雪印乳業および日本ハムにおける再生マネジメントの知見をもとに、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメント方法を提案する。僅か2つの事例をもとに再生マネジメント方法を提案できるのかという議論はあろう。しかし、4.3節でも議論したが、雪印乳業および日本ハムの再生マネジメントには共通点が多いことも事実である。また、この種の研究はまだ緒についたばかりである。著者が提案することで、今後、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの研究が進むのであれば意義あることと考える。

倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントとして、表4-2に示す6つの段階を提案したい。この6つの段階は時間的な順序を考慮したものである³⁴。

表4-2 倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントにおける6つの段階

段階	段階の内容	具体的な行動
第1段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 不祥事の真摯な反省と企業風土変革への強い姿勢の表明 ● 素早い危機の認識と共有化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 謝罪と責任者の処分 ● 企業風土変革への強い決意を表明する ● このままでは会社がつぶれるという危機感をできるだけ早期に従業員で共有する
第2段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップの選出 ● 再生スキームの策定と発表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生に向けた強い意志、高い倫理観、リーダーシップ、実行力を持つ人材をトップに就かせる ● できるだけ早く再生スキームを社外に発表するとともに、従業員に希望を持たせる
第3段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革事務局の設置 ● 第三者の視点を持つ機関を設置する ● コンプライアンスの推進部隊を任命する ● コンプライアンス推進ツールの選定 ● 企業理念・ビジョンの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門部署の設置 ● 企業倫理委員会などを立ち上げる。委員の選定は、名前よりも倫理観と実行力の有無で決める ● 社内横断的に、若手のリーダーを選抜し、チームを作る ● 行動規範などの作成・浸透プロセスを通じた周知徹底を図る。 ● 変革後の企業にふさわしい企業理念・ビジョンかどうかを見極める
第4段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業風土変革の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進ツールを活用した企業風土変革への取り組み ● 教育研修の活用
第5段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 目に見える変革の成果をだす 	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革が進みつつあることを従業員に実感させる
第6段階	<ul style="list-style-type: none"> ● 変革を根づかせる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事件を風化させない仕組みづくり ● 事件の再発を防止する仕組みづくり

³⁴ なお、類似の段階として、コッター(2003)の大規模な変革を成功に導く8つの段階があるが、企業風土の変革という倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントに重要な影響を及ぼす要因がコッターの8つの段階には含まれていないために、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントには適用できない。

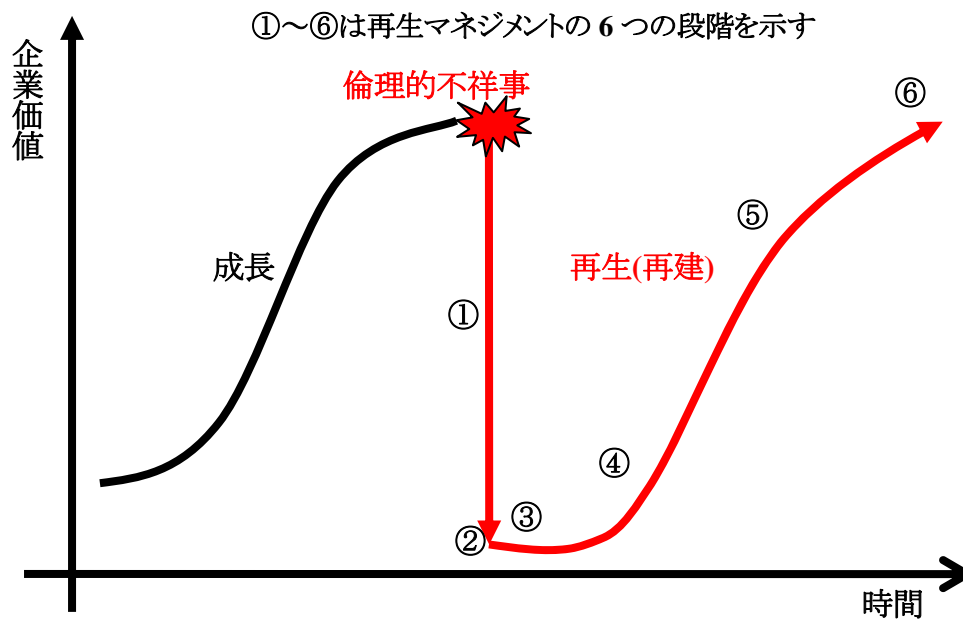


図 4-4 倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの6つの段階

倫理的な不祥事を起した企業の再生パターンを図 4-4 に示す。図中には、著者が提案する再生マネジメントの6つの段階を①～⑥で示している。

図 4-4 をもとに、再生マネジメントの6つの段階を以下に説明しよう。なお、この再生マネジメントの実現には、倫理的な不祥事を起した企業の再生を許す社会の存在(高, 2006)および会社に対する強い思いをもち、変革に共感できる従業員の存在が前提である。

(1) 第1段階

第1段階は、倫理的な不祥事が発生した直後のとるべき行動を示している。図 4-4 では、不祥事発生により、企業価値が急激に低下する過程における対応が第一段階である。

起した不祥事に対する企業としての真摯な謝罪と、責任者の厳格な処分を直ちに実施する。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。

同時に、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。そして、社内ではこのままでは会社がつぶれるという危機感を従業員に共有する必要がある。その時機は、不祥事が発生した後、早ければ早いほど望ましい。

雪印乳業および日本ハムでは、この第一段階で両社とも不手際があり、マスコミにセンセーショナルに取上げられ、大きな社会問題に発展したことを忘れてはならない。

(2) 第2段階

第2段階は、第一段階が完了して直に取り組む再生マネジメントの実質的なスタートである。図 4-4 では、企業価値の極小状態から再建に向けて企業価値を増加させようとするスタートの段階である。ただし、増加傾向には乗っておらず上昇に向けた戦略を立案する段階といえる。

一般には不祥事の責任を取って経営層は辞任する。これら旧体制の経営層を新体制の経営層の一員として留めないことが望ましい。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。

雪印乳業では, 株主総会で経営陣が総退陣し, 高野瀬社長をトップとする新体制が発足した。日本ハムも, 創業者の会長, 社長が退陣し, 藤井社長をトップとする新体制が発足した。

経営体制が一新されると, 次は再生スキームの策定に取り掛かる。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。

雪印乳業では, 前社長の西紘平が 2002 年 1 月の事件直後に「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)を発表し, 具体的な再生スキームは少し遅れて「新再建計画の概要について」(2002 年 5 月 23 日)を発表した。

一方, 日本ハムは, 2002 年 8 月に事件が発覚したが, 2002 年 8 月 28 日付けで藤井社長が就任し, 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。

(3) 第 3 段階

第 3 段階は, 実務的, 具体的な再生に取り掛かる段階である。図 4-4 では, 企業価値の極小状態から再建に向けて企業価値の増加に向けて動き始めた段階といえる。

まず, 会社の中で再生マネジメントの事務局となる部署を立ち上げる。経営倫理室, 企業倫理室, コンプライアンス部などである。次に, 第三者の視点を持つ機関, 例えばコンプライアンス委員会, 企業倫理委員会などを立ち上げる。委員はできるだけ外部から第三者を招聘することが望ましい。委員長は委員会を主導する重要なポジションである。高い倫理観と見識, リーダーシップを持つものが望ましい。さらに, 委員会の設置と同時に企業風土変革の実行部隊であるミドルリーダーのチームを, 社内横断的に選抜し編成する。コンプライアンスの浸透の中心的な活動を行なうものたちである。ミドルリーダーには, 企業理念への共感, トップへの共感を含む企業に対する強い思いを持つもので, 正義感, 責任感および使命感の強いものを選出することが望ましい。そして, コンプライアンス推進ツールの選定もこの時期に行なう。

雪印乳業の動きを見てみよう。同社では, 日和佐信子を社外取締役を迎えると同時に日和佐を委員長とする企業倫理委員会を 2002 年 6 月に立ち上げた。事務局は, 当時の企業倫理室とされた。また, 事件発生と同時にミドルマネージャーが自主的に「雪印体質を変革する会」を立ち上げ, 企業風土の改革を目指した活動を開始している。

一方, 日本ハムは, 2002 年 9 月 1 日付けで企業倫理委員会の事務局として経営改革室が立ち上がり, 9 月 10 日には第一回企業倫理委員会が開かれている。そして, 改革への取り組みが始まった。また, 若手リーダーを招集し, 合宿研修により問題点の洗い出し, 意識改革への取り組みも開始されている。なお, 経営改革室は 2003 年 4 月に経営倫理室に改称されている。

そして, 雪印乳業と日本ハムのコンプライアンス推進ツールは, 行動規範類の作成・浸透プロセスであった。これらを通じて企業風土変革とコンプライアンスの浸透を図る。同時に, 企業理念・ビジョンがあるべき企業風土に照らし適切なものかどうかの見極めを行なう。必要に応じて新たな企業理念・ビジョンの策定もこの段階で行なわれる。

(4) 第 4 段階

第 4 段階は, 企業風土変革の推進段階である。図 4-4 では, 再建に向けて企業価値の増加を

加速させている段階といえる。

この段階では、第三者の委員会、トップマネジメント、事務局、ミドルリーダーなどが一致団結して変革活動に邁進する。第4段階で選定したコンプライアンス推進ツールの活用を始め、教育・研修も効果的に行なわれる。また、この段階では特にトップのリーダーシップが重要な役割を果たすことが多い。企業風土を変革する上での象徴的なイベントが認められることが望ましい。

雪印乳業では、高野瀬社長の全国の工場行脚やメッセージの発信、企業倫理委員会の3部会を通じた啓蒙や対話、事務局の研修教育、「雪印体質を変革する会」や行動リーダーによるコンプライアンス体制の浸透が精力的に行なわれた。

日本ハムにおいても、藤井社長の1万人を上回る車座対話、企業倫理委員会の高委員長その他の委員によるコンプライアンス・リーダーに対する合宿研修、事務局の研修教育、コンプライアンス・リーダーの諸活動による精力的なコンプライアンス体制の浸透活動が特徴的である。また、超過労働に対する藤井社長の象徴的なイベントも認められた。

(5) 第5段階

第5段階は、変革が進みつつある段階である。この段階では目に見える変革の成果が求められる。図4-4では、再建に向けて企業価値の増加をさらに加速させ、変革が軌道に乗った段階といえる。

例えば、社会からの良い評価、企業業績の回復などである。また、企業風土の変革の成果、例えば自由にものが言える風土になるなども成果である。この成果が見えることにより従業員は再生を実感できるようになる。

雪印乳業と日本ハムではこの第5段階は、どのようなものであったのか。雪印乳業では2.4.3項、日本ハムでは3.4.3項で紹介したように、ミドルリーダーその他のインタビューでの発言から、企業風土が徐々に変革し自由にものが言える風土に変革した成果が伺えた。

(6) 第6段階

第6段階は、再生に成功した企業が、変革を根づかせる段階である。図4-4では、変革により、企業価値が不祥事発生当時に回復した段階といえる。

この段階になれば、不祥事直後の危機感も希薄化され、変革を持続させるドライビング・フォースも弱くなるものである。従って、この段階では、危機感を持続させる仕組み、すなわち、事件を風化させない仕組みづくりや不祥事の再発防止の仕組みづくりが求められる。

雪印乳業では、企業理念・ビジョンの見直し、「事件を風化させない日」の制定など、日本ハムでは、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の新たな構築、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などにより再発防止に向けた取り組みが行なわれている。

4.5 小括

本章では、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントをこれまでの研究成果をもとに総合的に考察した。

まず、本研究のテーマである倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの特徴を考察した。対象とする再生マネジメントは、経営の失敗などにより衰退し再生(再建)プロセスにいたる再生マネジメントと比べて不連続変革でかつ即応的改革であることを示した。次に、第 2 章および第 3 章でそれぞれ雪印乳業および日本ハムの再生にいたる企業風土変革プロセスを分析フレームワークにしたがって明らかにした。両企業の再生マネジメントの比較を行い共通する要因を抽出した結果、両社の再生マネジメントには多くの類似点が認められた。そして、これらの考察をもとに、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントとして、表 4-2 に示す 6 つの段階を提案した。

終章 倫理的な不祥事を起した企業も再生できる

本研究では、倫理的な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すのかという問いかけに対する答えを見つけるべく、倫理的な不祥事を起し社会的制裁を受け再生を果たした企業として雪印乳業と日本ハムの両社をケーススタディとして取り上げ、その再生プロセスを特に企業風土変革の視点から詳細に研究した。そして、両企業の事例を通じて倫理的な不祥事で社会的制裁を受けた企業の再生マネジメントを考察した。さらに、今後多発すると推察される同様な企業の再生における一助とするために 6 つの段階の再生マネジメント方法の提案を行なった。

本研究の成果を各章ごとにまとめて以下に示す。

第 1 章は、最近の倫理的な不祥事を概観し、多くの業界で不祥事が多発している現状を認識し、本研究の主たるテーマである再生マネジメントを研究するためのフレームワークを構築する目的で再生マネジメントに関連する要因を考察した。その結果、企業風土の変革前後の属人風土の特徴およびいかにして企業風土の変革を行ったのかという研究のフレームワークを構築した。

第 2 章および第 3 章では、雪印乳業および日本ハムの再生マネジメントを公表資料とインタビュー結果から考察を進め、疑問点を明確にしてきた。両社とも倫理的な不祥事が生じる前の企業風土は、「内向きな企業体質」、「閉塞感に満ち、自由にものが言えない」風土であったが、「自由に発言できる」、「隠しておかない」風土へと変革された。属人風土そのものが解消されたと見られた。

また、両社の社長のリーダーシップや、企業倫理委員会の第三者からの視点での有用な提言、行動基準類の策定が企業風土の変革に大きく貢献した。事務局も、ミドルリーダーも行動基準類その他をツールとしてコンプライアンスの定着・浸透に貢献した。

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た。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。これらの要因がうまく組み合わさり、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かったと思われた。

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。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。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十分条件であったと思われた。

第 4 章は、第 2 章および第 3 章における雪印乳業および日本ハムの事例研究結果をもとに倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントに関する総括的な考察を行なった。まず、本研究のテーマである倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントの特徴を考察し、次に、両企業の再生マネジメントの比較を行い共通する要因を抽出した。その結果、両社の再生マネジメントには多くの類似点が認められた。さらに、これらの考察をもとに、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントとして、表 4-2 に示す 6 つの段階を提案した。

企業が倫理的な不祥事を起すことは、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。

本研究で取上げた雪印乳業と日本ハムは非常に辛い再生マネジメントであったが、「災い転じて福となす」ということわざにあるように、倫理的な不祥事を契機に悪しき企業風土を見事に変革し、再生へのステップを駆け上がり始めたのである。

コッター=ヘスケット(1994)は、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、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ている。また、ディール=ケネディ(1997)も、企業の持続的な成功のかけには、強い文化が推進力として働いていることを明らかにしている。これらの研究成果を考慮すれば、本研究で対象とした雪印乳業および日本ハムも再生プロセスにおいて企業文化の変革に成功している。そして、その結果として強い文化を獲得したことから、両企業とも、今後高業績企業へと突き進むことができると考えられる。

本研究は、倫理的な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、経営学上の貢献にも寄与するものと考えられる。

なお、研究過程で、さらに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) 企業倫理委員会のあるべき姿

本研究では、倫理的な不祥事を起した企業の再生マネジメントには、第三者の視点を持つ企業倫理委員会の役割が重要であるという知見を得た。このような委員会が企業風土の変革に及ぼす系統的な研究は、著者の調べる限り行なわれていないようである。今後も倫理的な不祥事の発生が続くと考えられるので、再生マネジメント方法に関する研究をより発展させるには、企業倫理委員会の企業風土の変革に対する位置づけを組織論の観点から詳細に研究されることが期待される。

(2) 研究対象企業の拡張

本研究では、倫理的な不祥事を起した企業で再生に成功したと考えられる僅か2例の事例研究に基づき再生マネジメントの考察を進めた。今後、再生に成功した企業の再生マネジメントの事例を増やすことも重要である。

一方、著者が属する企業を含めた公共工事関連の談合に関与した多くの企業では、企業風土変革の取り組みに真剣に取り組むことをせず、また変革にも成功していないようにも思われる。このような企業ではなぜ変革に真剣になれないのかという疑問に対する研究も今後の課題として指摘できよう。

(3) 調査対象範囲の拡張

本研究では、インタビュー調査に基づく事例研究を行なった。そしてインタビューは、企業倫理委員会委員長、事務局長およびミドルリーダーに対して実施した。対象者は全て役員又は管理職である。企業風土の変革という論点をより進めるならば、一般社員へのインタビューが欠かせないと思われる。また、不祥事発生以降に入社した社員も増加している。彼らに対してコンプライアンスの浸透がどのようになされたのかという分析も必要であろう。今後、一般社員を含むより広範囲の社員に対するインタビューを拡張することにより、実効性がさらに高い再生マネジメント方法を提案できる可能性がある。

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。
- 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, 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。
- 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。
- 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』。
- 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-』。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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」『会計』, 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。
- 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。
- 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。
- 碓 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。
- 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。
- 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。
- 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)『現代マイクロ組織論』有斐閣ブックス。
- 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。
- 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

- 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 昌彦・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。
- 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, ダイヤモンド社。
- 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。
- 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 ダイヤモンド社。
- 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, ダイヤモンド社。
- 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。
- 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。

謝辞

本研究は、神戸大学大学院経営学研究科教授國部克彦博士のご指導とご教授を賜って遂行しえたものである。また、本論文をまとめるにあたり、神戸大学大学院経営学研究科助教授堀口真司博士、同研究科博士後期課程川原千明氏には、有益なご指示とご討論を頂いた。さらに、藤近雅彦氏、柳田浩孝氏、檜山洋子氏をはじめとする國部克彦ゼミの皆様方には、有益なご討論をはじめとする多大な助言を頂いた。

雪印乳業株式会社の日和佐信子取締役、岡田佳男部長、大久保龍郎部長、稲葉聡課長には、お忙しい中インタビューを快くお引き受けくださり大変お世話になった。

また、日本ハム株式会社関係では、麗澤大学高巖教授、宮地敏通執行役員室長、経営企画部次長、商品販促部課長にも、お忙しい中インタビューを快くお引き受けくださり大変お世話になった。

本論文を終えるにあたり、これらの方々に対して心から御礼を申し上げる。

付表 1 雪印乳業 経営諮問印会の提言などのまとめ

回	主要な提言内容など	会社側の報告
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼回復策: 不満の解消, 具体的言明, 「安全提供」の説明。 ● CS(顧客満足)経営の実践: 「生命の輝き」大切に, CS は従業員満足と一体。 ● 広報の在り方: 情報開示の重要性, 広報の重要性。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼回復策: 「VOICE」運動の展開, 社長公約(お客様センターの設置, 工場名の商品標記, お客様ケアセンターによるケア対応, 工場PR活動の充実)の実行。 ● CS(顧客満足)経営の実践: CS推進室の設置, ビジネスマナーの全員徹底。 ● 広報の在り方: 広報セクションの強化(位置付けの強化)。
第2回	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス: 取締役会の改革と執行役員制度の導入, 監査機能強化, 社外取締役, 会社の顔が見えるように。 ● IR: 情報公開を徹底的に。 	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス: 執行役員制度の導入, 商品安全監査室の設置(安全監査の実施)。 ● IR: IR情報の充実。
第3回	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織: 広報を社長直結にして権限委譲を, 顧客を取り込み顧客とともに考える。 ● 法令遵守と危機管理・企業倫理の再構築(雪印企業行動憲章策定): 納得・自覚の徹底, 「失敗の共有」が必要, 危機管理を常設テーマに。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織: 組織改定の実施。 ● 法令遵守と危機管理・企業倫理の再構築(雪印企業行動憲章策定): 危機管理体制の再構築, 企業行動憲章・企業行動指針の制定。
第4回	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域と新しいマーケティングの方向性: おいしさと健康にとって「ザ・ベスト」を目指す, コーポレートブランドで社会価値を, 商品ブランドで市場価値を強め結合していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域と新しいマーケティングの方向性: 創業の精神の今日的解釈を行うと共に, 企業理念についての再認識を通じて, これからの「ビジョン」を定め, 「新しいブランドメッセージ」として社内外に発信, ビジョンに当社独自の価値観を表現しているフレーズを制定。
第5回	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境: 商品設計する際の開発コンセプトの中に自然様が既に入っているということ, エコロジカルな事を配慮しているかということが, 目に見えるような商品が続々と出てくるということが消費者にとって大切。 ● 社会貢献: 新しいライフスタイルの提案, もっと外に対してPR ● 企業風土: 巨大になり過ぎて末端が見えないことが問題, 社員は内部志向が強過ぎてトップの方にばかり顔を向けて, 消費者に向いていない。 	<p>環境: ISO14001の全社展開, 環境関連法規の遵守と定期的チェック, 全焼却炉の廃止(H.14年11月末までに), 牛乳パックのリサイクル推進, 環境報告書の発行。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会貢献: スポーツ振興, 特殊商品分野, 地域貢献, 社会文化活動, 学術活動, 本物の「おいしさと健康」の提供。 ● 企業風土: 顧客主義・現場主義・透明性をキーワードとして企業風土刷新に取り組む。
第6回	<ul style="list-style-type: none"> ● 座長総括コメント: 今後継続的に雪印の経営に生かされることが何より肝要, 会社の経営陣が積極的に情報を開示するとともに, 外部の声に率直に耳を傾けるような仕組みを常設の機関として設置し, より透明度の高い開かれた企業になるよう期待する。 	—

付表 2 日本ハム 企業倫理委員会の提言などのまとめ

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
第1回	2002年9月10日	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員の教育の徹底が必要。 ● 「社内オンブズマン制度」を設けるなど、告発窓口の強化を検討すること。 ● 行動規範の細則(案)についての意見:従業員に分かりやすく、具体的に作成すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 今回の事件の経緯 説明。 ● 再発防止策など、現在の取り組みの説明。
第2回	2002年10月4日	<ul style="list-style-type: none"> ● 透明性の高い経営の実現へ向け、実体の伴う改革を早期に実施して、社外への発信をタイムリーに行なうこと。 ● 行動規範は、コンプライアンス・リーダーの意見を吸い上げ、具体的にわかりやすい内容とする。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動規範細則策定状況のご報告。 ● 行動規範細則策定並びにコンプライアンス精神の浸透をはかるため、日本ハムおよびグループ各社の中堅社員より選抜した「コンプライアンス・リーダー」の活動をご報告。 ● ワッペンキャンペーン標語のご報告。
第3回	2002年10月29日	<ul style="list-style-type: none"> ● HACCPなど専門用語は、第3者が見ても理解出来る様な工夫が必要。 ● 具体的に細い内容も、後日策定するQ&Aで表現するなど、再考が必要。 ● 従業員にいかに周知徹底するかが重要、方法を検討の上、提案すること 	<ul style="list-style-type: none"> ● 委員会からの課題に対する取組経過について。 ● 行動規範改訂(案)について。
第4回	2002年11月19日	<ul style="list-style-type: none"> ● 先日他社において発覚した総会屋事件を受け、日本ハムグループには勿論問題はないと思うが、念の為再度調査を行なうこと。 ● 取締役会の改革については、経営と執行の分離を明確にするとともに、パブリック・コーポレーションに相応しい人が取締役に選ばれることを期待する。 ● コンプライアンス・リーダーの策定した行動規範改訂(案)については、全7項目中5項目は検討・修正のうえ完了した。次回委員会で残る2項目のご指導を頂き、行動規範全体の完成を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改革調査委員会の設置および経過について。 ● 委員会からの課題に対する取組経過について。 ● 行動規範改訂(案)について。
第5回	2002年12月17日	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織改革については、社内の壁が無くなり経営の透明性に繋がることを期待するとともに、監査体制の強化を評価する。 ● 取締役会の改革については、経営と執行の分離の方向を評価する。また取締役の若返りと、取締役の定年も含めたルールの厳格化をはかること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月度開催予定の第6回企業倫理委員会で改革調査委員会最終報告を行なう。 ● 委員会からの課題に対する取組経過について:①1月1日付けにて下記の組織改革を行なう。②監査部門の強化のため「監査本部」を新設する。③加工事業部門を統括する「加工事業本部」を新設する。④

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
		<ul style="list-style-type: none"> ●コンプライアンス・リーダーが中心となって策定した行動規範改訂(案)は、全項目について検討・修正作業を完了した。一部残された項目については委員との最終調整を行ない、年内に完成させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 「法務部」を新設する。 ●行動規範改訂(案)について。 ●「行動規範」のグループ従業員への周知計画について
第6回	2003年1月15日	<ul style="list-style-type: none"> ●改革調査委員会報告書では、日本ハムグループの組織・構造上の問題点として、主として a)過度な業績至上主義、b)事業本部間の人事・情報の障壁、c)管理・監査部門の弱体化、の3項目について指摘があり、更に危機管理意識が不足していたのではないかとの問題提起があった。 ●これを受け企業倫理委員会として、既に行なった6項目の改革課題に加え新たな提言を早急に取りまとめることとし、2月後半に委員会を開催し協議することを決定。 ●商品展示会に対しては、日本ハムグループの事業領域の広がりを改めて認識するとともに、従業員の「信頼回復」への熱意と頑張りを感じた。また、「OPEN品質」展示で日本ハムグループが目指す品質保証の方向を示していたが、今後は更に、安全・安心を低コストで供給できるシステム作りリーダー企業として努力してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ●委員会からの課題に対する取組経過について:①取締役会改革、執行役員制の導入、役員の定年年齢引き下げなどの検討を進めている。②経営改革室を母体にして4月1日付けで「企業倫理室(仮称)」を新設することを検討していること。 ●改革調査委員会の調査結果報告と提言内容について。 ●商品展示会に対する意見、提言について。
第7回	2003年2月28日	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役数の削減など更に改革を徹底すること。 ●企業倫理委員会として社外取締役候補者を検討し、推薦する。 ●改革調査委員会の調査結果を受けて協議され、その結果、企業倫理委員会として別途要請を行うこととなった。 ●社外の従業員相談窓口を顧問弁護士事務所以外の外部機関に設けることを検討すること。 ●ワッペンキャンペーン第3集メッセージ標語については、原案通りご承認頂いた。:①標語:「日本で一番『誠実』と言われる企業を目指す」新生 日本ハムグループ ②実施時期:平成15年4月度から。 	<ul style="list-style-type: none"> ●第6回企業倫理委員会以降の活動:①「日本ハムグループ行動規範」周知勉強会を、グループ全従業員を対象に3月中に完了する予定で実施していること。②全国9会場で多数の従業員参加のもとコンプライアンス勉強会を行ない、社員の意識改革に取り組んでいること。 ●検討中の経営改革および委員会からの課題について:①日本ハムおよびグループ会社の役員定年制の改定(若返り)。②基本組織の再構築。③取締役会および意志決定機関の改革。④人事改革(部門長の交替、長期滞留者の異動など)。⑤従業員相談窓口について。⑥監査部門の権限強化。⑧グループ経営(管理部門の権限と責任の強化、業績評価など)。
第8回	2003年3月28日	<ul style="list-style-type: none"> ●日本ハムグループのコンプライアンスに対する取組みは、社会に発信 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業倫理委員会からの提言に対する取組みについて:①法務部の

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
		<p>することにより必ず競争力に繋がるということをグループ内に伝えること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 営業部門の労働時間問題については、グループ全体の問題と捉え、労使で期間を明確にして改善に取り組んでいくこと。 ● コンプライアンス推進への取組みは、グループ会社までを対象として行なっていくこと。 ● 広報活動については、積極的に情報公開に取り組む、オープンな社風であると社外から評価されるよう努めること。 	<p>陣容強化。②コンプライアンス推進の専任部署として経営倫理室の新設。③早川祥子氏の社内での活動のベースは、コンプライアンス推進本部。④事業部間および長期の滞留者の交流へ、人事異動を実施。⑤内部監査規程を改正し、監査部の役割の明確化。⑥OPEN品質・アクションプログラムを3月度から実施中。⑦従業員相談窓口を従来の窓口に加え、新たに第三者機関に設置。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 企業倫理委員会からの提言に基づいて検討を進めてきた、組織改革、および役員的人事異動を3月25日に記者会見し発表したこと。
第9回	2003年5月20日	<ul style="list-style-type: none"> ● 各委員から社内に設置したコンプライアンス委員会の今後の組織、運営についての指導。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本ハムグループのコンプライアンス浸透、徹底への取組み計画を報告：①コンプライアンス・リーダー組織は半数程度が交替し、グループ会社リーダーを強化した新しい体制で取組。②日本ハムグループのコンプライアンスへの取組みの最高機関として、4月1日付にてコンプライアンス委員会を設置。③コンプライアンス委員会の委員長には社長、副委員長にはコンプライアンス推進本部長が就任。委員には社外取締役、コンプライアンス・リーダーの代表、事業部門の管理部門の部長および委員長が指名するグループ会社の代表が入る予定。
第10回	2003年7月18日	<ul style="list-style-type: none"> ● 今回の不正問題の公表が遅れたことは意図的ではないと判断。 ● コンプライアンス委員会の運営などコンプライアンス経営浸透への今後の進め方および推進組織についての指導、提言。 ● 「オープン品質・アクションプログラム」フェーズ1の完了について、ホームページなどを通じて公表を行うように指導、提言。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本フードパッカー(株)諫早工場の不正についての報告：不正の事実と、弊社のとった対応の経緯を説明し、現在進行中の調査などについて報告。 ● 第1回コンプライアンス委員会の開催報告：①社長を委員長とし、副委員長にはコンプライアンス推進本部長と早川取締役が就任。委員には労組委員長、コンプライアンス・リーダーの代表3名および事業部門の管理部門部長が就任した。②コンプライアンス委員会での検討内容を報告。 ● 「オープン品質・アクションプログラム」フェーズ1：マルチ点検活動の報告。 ● 安全で高品質な商品をお届けするため、日本ハムグループの全ての商品表示および商品カルテが使用原材料、製造規格と相違がないかの点検活動。：①3月から実施してきた点検活動が7月10日で終

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
			<p>了。②訂正が必要な個所は早速是正作業に取り掛かるとともに、未然防止へ商品情報管理システムを導入し、活用。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 前回委員会以降のコンプライアンス関係の活動報告。 ● 労働時間の早期改善への取組み経過報告。
第11回	2003年9月1日	<ul style="list-style-type: none"> ● 本体に設置されたコンプライアンス委員会が、グループのコンプライアンス経営推進の中心としての機能を果たすため、社外の立場で意見を言える人に入ってもらうことが望ましい。：①役員には、心を込めて自分の言葉でコンプライアンスの必要性を社員に語りかけてもらいたい。②日本ハム本体は組織が大きく変わり、コンプライアンス体制は整備されたが、グループ全体を見た時、まだ課題はあると感じる。コンプライアンスへの取組みをグループ全体で更に強気に推し進めていくことが重要である。③品質保証に関し、今後、取り組もうとする方向を社会に向けて発信してほしい。 ● 社会的責任投資(SRI)の投資先として、日本ハムが選ばれたとの報道があった。これはグループ全体のコンプライアンスに対する取組みが社会から高く評価されていることの証である。是非ともグループの従業員にそうした評価があることを伝えてもらいたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ管理強化のための本社組織改編について：①日本フードパッカー(株)諫早工場での不正格付問題が発生したことを受けて、更なる管理体制の強化のため8月21日付にて本社組織を改編。②食肉事業本部、関連企業本部および在東京のグループ会社の管理強化を目的として、管理本部の人事部と広報部、コンプライアンス推進本部の監査部と経営倫理室の主体を大阪本社から東京にシフト。また、管理体制強化のため、食肉事業本部各事業部に事業管理室を設置。 ● 日本フードパッカー(株)諫早工場での不正格付問題の経過報告。 ● グループコンプライアンス体制について：コンプライアンス経営を企業文化として定着させるため、主要グループ会社にコンプライアンス委員会を設置。 ● 「オープン品質・アクションプログラム」フェーズ1：マルチ点検活動について：マルチ点検活動の結果報告。ホームページで報告。 ● 労働時間の早期改善への取組み経過報告。
第12回	2003年10月30日	<ul style="list-style-type: none"> ● 「今回の不正問題の公表が遅れたことは意図的ではないと判断するが、公表のあり方などについて若干その時の判断を誤られたと思う」とご指摘：①会社として社員に「襟を正すことによって進む」ということを示すためにも、過去の問題とは言え、整理して進むことが望ましい。②「会社のためにやった」とか、「昔からこういうことがよくあった」というような論理は一切通用しないということを明確に社員に示していくことも教育である。 ● 日本ハムグループのコンプライアンスに関する取組みは、真剣にやられていると思います。今後もより一層コンプライアンスの浸透に向け 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本フードパッカー(株)諫早工場不正格付についての経過報告：①弊社のおこなったその後の対応経過の最終報告。②牛肉価格安定緊急対策事業について、ご指摘頂いた内容と弊社のおこなった対応の経緯を説明。 ● コンプライアンス浸透活動について：①コンプライアンスをテーマの中心として、日本ハムグループ全社対象でクラス毎(役員・部室長・管理職)の勉強会を実施していることについて報告。②日本ハムグループ会社で、職場の従業員が主体となって活動するコンプライアンス大会を実施していることについて報告。③コンプライアンス・リーダー

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
		て努力し、再度トップ、役員自らが率先して倫理実践に努め、全社員に新体制以降の取り組みに揺らぎがないことを示してもらいたい。	会議での検討内容を報告。④コンプライアンス委員会での検討内容を報告。⑤今後のコンプライアンス浸透活動予定を報告。 ● 食肉のトレーサビリティについて:弊社グループの品質保証体制にある5つの品質方針の1つ「履歴追跡」について取り組み状況を報告。 ● 前回企業倫理委員会以降のコンプライアンス関係活動報告。 ● 労働時間の早期改善への取組み経過報告。
第13回	2003年12月3日	<ul style="list-style-type: none"> ● 養豚事業に関する社内調査について事実関係をきちんと調べた上で対処すること。 ● 食肉事業本部グループにコンプライアンス・リーダー組織設立。 ● 「日本ハムグループ行動規範」をベースに『日本ハムグループ行動規範 食肉事業用ハンドブック』を策定する。 	● 養豚事業に関する社内調査について経過報告
第14回	2003年12月12日	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の文化を変える一貫として、全社的にお互いを“さん”付けて呼ぶことを検討すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 食肉事業本部グループにコンプライアンス・リーダー組織設立:「日本ハムグループ行動規範」をベースに『日本ハムグループ行動規範 食肉事業用ハンドブック』を策定する。 ● 厳正な処分と社告 その他:①養豚事業に関する社内調査について社会への説明をしっかりとる。②社内処分は、倫理的な部分で判断が難しいがきちんと対応する。 ● 弁護士からの報告:養豚事業に関する社内調査について弁護士より事実関係と法律論を報告した。 ● コンプライアンスに関する社員アンケート結果を報告した。 ● 労働時間の早期改善への取組経過報告。 ● 2004年日本ハムグループ商品展示会の開催報告。
第15回	2004年1月14日	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の文化を変える一貫として、部下を“呼び捨て”にすることをやめて“さん”付けて呼ぶことを検討する。 ● 企業倫理委員会としても再発防止策がしっかり機能しているかを見ていくこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 養豚事業におけるワクチン問題の経過および再発防止について。 ● 労働時間の早期改善への取組経過報告。

回	開催日	主要な提言内容など	会社側の報告
第16回	2004年3月26日	<ul style="list-style-type: none"> ● 特になし。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 養豚事業におけるワクチン問題の公表時に発表した再発防止策取組みについて。 ● 再発防止策の取組み内容。 ● 許認可、届出、資格などの総点検の結果および対応について。 ● 「グループ会社専用行動規範」策定経過および周知状況について。 ● NTプロジェクト(内部統制システム)の経過および今後の予定について。 ● フード会社 3営業部(姫路、徳島、愛媛)の再開の方向について。 ● 4月1日以降の組織変更について 他。
第17回	2004年7月23日	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業倫理委員会の解散決議。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特になし。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006