

平成 25 年 3 月修了
博士(学術)学位論文

日本企業の持続可能性におけるビジネスリスクの研究
—企業不祥事からのリスクマネジメントを中心として—

A Study on Business Risk for Sustainability of Japanese Companies
Focusing on Risk Management from corporate scandals

平成 25 年 3 月 18 日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻(起業家コース)

学籍番号 1146014

土屋 博之

Hiroyuki Tsuchiya

要旨

本研究は、近年、日本企業が起こした不祥事の事例をもとに、組織認識論の視点から、リスクマネジメントの重要性を把握し、企業の持続可能性を脅かすビジネスリスクを明らかにした上で、今後のリスクマネジメントのあり方について検討することを目的とする。

近年、日本企業は厳しいコストダウンや効率化を迫られ、短期的な業績向上を求める傾向が強まっている。その一方で、より高度な CSR(企業の社会的責任)への取り組みも求められている。

しかし、経営者や従業員たちの考える力がそうした事態に適応できるまで向上しているとは言い難い。そのため、リスクの増大や組織力低下により、企業不祥事が増加傾向を示すようになったと考えられる。

こうした事態の分析・改善には、有効な理論的枠組みが必要だが、従来の経営学では抽象度が高く、現実的な説明力に欠けていた。この点、加護野(1988)が組織認識論で提示した「日常の理論」は、日々の経営における必要性から生まれた実践的な理論であり、経営の現実を理解するのに有効な概念と言える。

「日常の理論」と企業不祥事の関係性を導き出すため、不祥事を拡大させた企業と不祥事の拡大を防いだ企業の組織体質を比較検討した。前者の共通点は、閉鎖的で内向き、縦割り組織、従業員の士気低下等で、後者の共通点は、顧客の利益を優先、情報開示や製品回収における迅速な対応等であった。また、リスクマネジメントのあり方にも大きな開きがあった。

その理由としては、各企業における「認識」の違いが考えられる。双方とも事件の発端は、「自社製品の異常発生の可能性」という情報を感知したことであるが、その反応(対応)は大きく違っていた。企業の健全な運営と不祥事の回避には、情報への反応とリスクマネジメントのあり方が極めて重要と言える。

リスクマネジメントの具体的な方策としては、不祥事の火種をいち早く経営陣が察知するため、組織内外に感知システムを設置するとともに受け取った情報に対して適切な意味を引き出して、適正に反応できる組織体質を醸成しなければならない。

今後のリスクマネジメントのあり方としては、主に次の2つが考えられる。第一に、日常的なリスクコントロール体制の整備と、不測の事態における迅速な意思決定、情報開示等に対応できるシステム構築である。第二に、バランスのとれた健全な経営の精神にもとづいた組織体質や経営文化を全社的に醸成していくことである。

Abstract

In this study, I examine future risk management based on the viewpoint of “Organization Epistemology” and clarify business risks that threaten sustainability of companies based on recent cases of Japanese company scandals.

In recent years, many Japanese companies are pressed for cost-cutting, efficiency, and short-term results improvement. On the other hand, promotion of higher CSR (Corporate Social Responsibility) is demanded, too.

It is hard to say that the intelligence of managers and employees will improve enough to deal with such situations. Therefore, increased risks exist and company scandals seem to increase.

An effective theoretical frame is necessary for analysis of this situation, but conventional business administration theory is highly abstract, and lacks a realistic explanation. In this regard, "the Routine Theory" that Kagono (1988) proposed in the theory of Organization Epistemology is a practical theory that came out of daily management actions, and may be an effective concept to understand the reality of management.

I compared the organizational constitution of a company that prevented expansion of company scandal against a company which let the scandal spread, drawing on the relationship between "Routine Theory" and company scandal. The company that let scandal spread had a closed organization, was hierarchical, and had low employee morale. The other company gave priority to profits of customers, released information quickly, and recalled products. They also had different risk management styles.

Apparently, "recognition" in each company was different. Both companies recognized "the possibility of product accident", but their reactions were very different.

The reaction to information and way of risk management are extremely important to administration of companies and avoidance of scandal.

For a concrete policy of risk management, you install a perception system inside and outside the organization because top management quickly senses the possibility of a company scandal. Further, you must foster the organization's constitution that can react appropriately because employees may withhold information.

The best future risk management includes systems construction that can support quick decisions in an unexpected situation while maintaining a daily risk control system. It also includes company-wide construction of organizational culture based on balanced, healthy management.

日本企業の持続可能性におけるビジネスリスクの研究

—企業不祥事からのリスクマネジメントを中心として—

A Study on Business Risk for Sustainability of Japanese Companies
Focusing on Risk Management from corporate scandals

目次

第1章 研究の目的・構成概要	6
1-1 研究の目的	6
1-2 概念の定義	7
1-2-1 組織体質	7
1-2-2 ビジネスリスク	7
1-2-3 リスクマネジメント・リスクコントロール	8
1-3 本稿の構成と概要	9
第2章 研究の背景	11
2-1 企業を取り巻く現状	11
2-1-1 企業の環境の決定因子	11
2-1-2 高まる企業経営へのプレッシャー	12
2-1-3 弱体化する日本の現場	13
2-1-4 急増する企業不祥事	19
2-2 今、求められる企業経営	21
2-2-1 持続可能性の概念	21
2-2-2 ステークホルダーとのかかわり	22
2-2-3 CSR(企業の社会的責任)	25
第3章 先行研究の検討	34
3-1 組織に関する先行研究	34
3-1-1 組織認識論	34
3-1-2 組織における情報の認識枠組み	42
3-1-3 老舗学	45
3-1-4 組織の経営学	46
3-1-5 加護野とダフトの組織論	47
3-1-6 経営の精神	48
3-1-7 持続可能性・経営の精神・老舗の経営文化の概念整理	50

3-2 リスクマネジメントに関する先行研究.....	51
3-2-1 リスクの要素.....	51
3-2-2 リスクの分類.....	53
3-2-3 リスク研究.....	55
3-2-4 リスクの3つの側面.....	56
3-2-5 リスクマネジメントの目的と手法.....	58
3-2-6 リスクコントロール.....	61
3-2-7 リスクマネジメントの範囲.....	62
3-2-8 ハインリッヒの法則.....	63
3-2-9 リスクの事例.....	67
第4章 企業不祥事の実態.....	70
4-1 企業不祥事を起こし、拡大させた事例.....	70
4-1-1 雪印乳業(大阪工場) ～「低脂肪乳」食中毒事件～.....	70
4-1-2 雪印食品 ～牛肉(商品産地表示)偽装事件～.....	72
4-2 企業不祥事の拡大を防いだ事例.....	73
4-2-1 参天製薬 ～目薬異物混入事件～.....	73
4-2-2 石屋製菓 ～「白い恋人」賞味期限改ざん事件～.....	74
第5章 企業不祥事の組織認識論的考察.....	78
5-1 企業不祥事と組織認識論.....	78
5-2 企業不祥事と組織体質.....	79
5-2-1 企業不祥事に共通する問題点.....	79
5-2-2 企業不祥事を起こし、拡大させた企業の組織体質.....	81
5-2-3 企業不祥事の拡大を防いだ企業の組織体質.....	82
5-2-4 組織認識論的な視点からみた企業の情報への対応(雪印乳業 vs 参天製薬) ...	84
5-2-5 意味決定過程の違い(雪印乳業 vs 参天製薬).....	85
5-2-6 不祥事発生条件.....	87
5-2-7 組織体質はすぐには変化しない(雪印乳業).....	88
5-3 企業不祥事のストラクチャー.....	88
5-3-1 不祥事を起こした企業の特徴.....	88
5-3-2 不祥事のタイプ.....	89
5-3-3 不祥事発生の内的・外的要因.....	90
5-4 組織文化とリスクマネジメント.....	90
5-4-1 企業不祥事を起こし、拡大させた企業と企業不祥事の拡大を防いだ企業の精神のバランス.....	90
5-4-2 経営の精神の「ゆがみ」から「劣化」へ.....	91
5-4-3 「企業の目的」の見直し.....	93
5-4-4 経営の精神の復興に向けた7つの解決策と主な目的.....	94

第6章 今後のリスクマネジメントのあり方	96
6-1 ヒューマンエラーと情報の意味づけ	96
6-1-1 ヒューマンエラーの3類型.....	96
6-1-2 ヒューマンエラーから不祥事へのプロセス	98
6-2 リスクマネジメントのポイント	100
6-2-1 リスク拡大の法則「隠蔽の法則」	100
6-2-2 組織認識論を加味したリスクマネジメント	100
6-2-3 3種類のリスクコントロール.....	101
6-2-4 コミュニケーションの工夫と可視化.....	102
6-2-5 組織認識を重視したリスクマネジメントシステム	102
6-2-6 リスク感受性と教育	103
6-2-7 真のモニタリングシステムの構築.....	106
6-2-8 感覚レジスターの重層化	107
6-2-9 組織構成員間の温度差の縮小	108
6-2-10 リスクマネジメント体制の提案.....	112
6-3 組織作りとリスクマネジメント	113
第7章 結論.....	117
7-1 リスクマネジメントのあり方.....	117
7-2 構成員へのリスクマネジメント対策	118
7-3 今後の課題	120
7-3-1 対象企業の範囲	120
7-3-2 対象とするリスクマネジメントの段階.....	121
謝辞.....	123
参考文献.....	124

第1章 研究の目的・構成概要

1-1 研究の目的

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化している。特に日本企業は、グローバル化の進展、円高の長期化、さらに、デフレの長期化といった厳しい状況にさらされている。また、消費者ニーズは年々多様化・複雑化している。以前は、企業が価格訴求の戦略をとる場合、品質はそれほど問われなかったが、最近は低価格ながら一定以上の品質がなければ、消費者は見向きもしない。このような種々の背景から、企業はよりいっそう厳しいコストダウンや効率化を求められている。

また、「物言う株主」の台頭等から短期的な業績向上を求める傾向が強まっている。その一方で、2010年のISO26000¹の発行を機にグローバル市場においては、より高度なCSR(企業の社会的責任)への取り組みも求められている。

従来の企業は、ともすれば業容や利潤の拡大が企業価値の向上に直結していると考ええる風潮があったが、利潤拡大一辺倒の経営はもはや通用しなくなっている。

しかしながら経営者や従業員たちの考える力がそうした事態に適切に適応できるところまで向上しているかという点、否定的にならざるを得ない。そのため、近年、リスクの増大や組織力の低下がみられ、企業不祥事が年々増加傾向を示すようになったと考えられる。

こうした事態を分析、改善するためには、有効な理論的枠組が必要となるが、これまでの経営学では極めて抽象度が高く、現実具体の説明力に欠けていた。この点、加護野(1988)²が指摘している「日常の理論」は、経営者が日々の経営における必要性から生まれた実践的な理論であり、経営の現実を理解するには極めて有効な概念と言える。加護野は組織認識論の研究の目的を「『日常の理論』がいかに創り出され、修正され、発展していくかを解明することにある」と述べている。「日常の理論」は、当然ながら企業ごとに異なり組織体質に色濃く反映されるものと考えられる。

そのことから本研究では、近年、日本企業が起こした不祥事の事例をもとに、組織認識論の視点から、リスクマネジメントの重要性を把握し、企業の持続可能性を脅かすビジネスリスクを明らかにした上で、今後のリスクマネジメントのあり方について検討することを目的とする。

なお、企業の「不祥事」とは一般的に、企業（組織）内部に起因する出来事のうちステークホルダーに対して不利益を与えるものを指すことが多いが、本研究は企業（組織）外部からの圧力等によりステークホルダーが不利益を被る可能性がある出来事も含んでいる。

¹ ISO(国際標準化機構)が発行した社会的責任に関するガイドライン。

² 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房。

1-2 概念の定義

本研究においては、組織体質、ビジネスリスク、そしてリスクマネジメントが中心の概念になると考えられる。これらについて、簡単に定義する。

1-2-1 組織体質

一般に、「組織体質」という概念が用いられる場合、単に組織に醸成された文化や風習、慣習等と解釈されることが多い。

既述のとおり、本研究の目的は、加護野(1988)の組織認識論の視点から、今後のリスクマネジメントのあり方について検討することである。加護野(1988)は、組織論を展開する際、「日常の理論³⁾」が重要であるという立場をとっている。したがって、本研究においては、一般的な組織体質の定義や解釈をそのまま当てはめるのではなく、独自の定義付けが必要と考える。

そこで、本研究では、組織体質とは「組織において日々発展していく『日常の理論』を組織の構成員が共有していることを前提とした『情報処理モデル』である」と定義する。情報処理モデルについては、シフリン&アトキンソン(1969)⁴⁾のモデルを基礎として組織認識論の概念を加味した上で筆者独自のモデルを提案する。日常の理論および情報処理モデルの詳細については後述する。

1-2-2 ビジネスリスク

リスクという言葉は、日常的に広く使われている。たとえば、医療では、がんを発症するリスク、心筋梗塞のリスク等と使われるし、保険等では、災害に遭うリスク、事故が発生するリスク等という使い方もされる。一般に、少しでも危険と思われることには、リスクという言葉当てはめる傾向がある。

確かに美馬(2005)が指摘するように、「『リスク』という言葉は、1990年代以降の現代社会を説明するキーワード⁵⁾」になっている。誰もが漠然と「リスク＝危険」というイメージを抱いているが、意外に明確に統一された定義はされていない。

³⁾ 加護野忠男(1988)、前掲書、p.3。

⁴⁾ Shiffrin, R. M. and R.C. Atkinson(1969) Storage and Retrieval in process and long term memory, *Psychological Review*, vol.76, No.2, pp.179-193.

⁵⁾ 美馬達哉(2005)「第1章 リスク社会論への視座」(青井倫一・竹谷仁宏編著『企業のリスクマネジメント』慶應義塾大学出版会)、p.2。

そこで、本研究では、「リスク」を端的に言えば何らかの損害が発生する危険性であると定義づける。

また、「ビジネスリスク」は、本研究では「リスク」のなかでも特に企業または事業における持続可能性を脅かすリスク全般を指している。

昨今、企業の命運を左右する事件が多発している。ひと度、事件を起こした企業は、瀕死の重傷を負うことが多く、その立直りは決して容易ではない。それだけに企業は、常にビジネスリスクを察知し、対応することが求められる。

なお、リスクと混同しやすい用語に「クライシス」がある。クライシスとは、財政の危機、生死の曲折点、危機一髪等、一つの曲折点(ポイント)を意味し、出来事に対する成り行き、状況における行動、あるいは将来を大きく形成させる時点を指している。

ビジネスの領域に限って言えば、損害賠償の原因になり発生しつつある危険がクライシスである。飛行機事故で言えば、墜落がクライシスである。なぜなら、墜落した時点が、将来を形成するターニング・ポイントになるからである。

ただし、クライシスの定義も多様化している。たとえば、武井勲(1998)は、「危機管理とは、いかなる危機にさらされても組織が生き残り、被害を極小化するために危機を予測し、対応策をリスクコントロール中心に計画し、組織し、指導し、調整し、統制するプロセスである⁶⁾」と定義している。

1-2-3 リスクマネジメント・リスクコントロール

① リスクマネジメント

「リスクマネジメント」とは、本来、リスクを管理するという意味であるため、マネジメントすべきリスクは幅広い。たとえば、株式や為替投資においては、損失を限定するために、自動売買⁷⁾を行うこともリスクマネジメントに含まれる。また、生活習慣病を回避するために、食事制限を行ったり、定期的に運動したりすることもリスクマネジメントと言える。

ただし本研究においては、その研究の内容から、「リスクマネジメント」を、企業活動に関連するリスクをあらかじめ把握し、損害の回避、軽減に努める経営活動全般であると定義する。これには、損害の最小化を企図した体制づくりも含む。

⁶⁾ 武井勲(1998)『リスク理論—リスク・マネジメントおよび純粹リスク経済学の提唱』海文堂出版、p.15

⁷⁾ 証券会社やFX会社等のシステムを利用して、あらかじめ売買の値段や売買単位等を設定しておく売買方法。

武井勲(1998)⁸によると、リスクマネジメントは、「組織のもつ価値を総合的に極大化すること」であり、「組織の使命(目的、目標)を攪乱するリスクを、確認し、測定し、リスク・コントロールし、リスク・ファイナンスし、統制する 5 段階のプロセス」「リスクを確認し、測定し、リスク処理技術を選択し、リスク処理を実行し、統制するプロセス」と、述べている⁹。この他にも多くの定義は存在する。

しかし、概して言えるのは、企業の目的である事業継続および安定的発展を達成するための予防と、事後処理がリスクマネジメントであり、現代においては、リスクマネジメントそのものが企業経営といっても過言ではない。

② リスクコントロール

また、「リスクマネジメント」と混同されやすい用語に「リスクコントロール」がある。「リスクマネジメント」が、リスクの損害の回避、軽減に努める経営活動全般を指すのに対し、「リスクコントロール」は、リスクの軽減に向けた統制を指すと考えられる。したがって、リスクコントロールは、リスクマネジメントの下位概念である。つまり、リスクコントロールの集合体がリスクマネジメントとなる。

1-3 本稿の構成と概要

次に、本稿の構成と概要を示す。

第1章では、研究の目的を述べ、全体構成を提示する。

第2章では、問題提起として、企業を取り巻く現状および、現在、求められる企業経営について述べる。

第3章では、組織に関する先行研究、およびリスクマネジメントに関する先行研究について述べる。

第4章では、企業不祥事を起こし、拡大させた事例と、反対に拡大を防いだ事例について検討する。

⁸ 武井勲(1998)、前掲書、pp.3-4。

⁹ 武井勲(1998)、前掲書、pp.3-4。

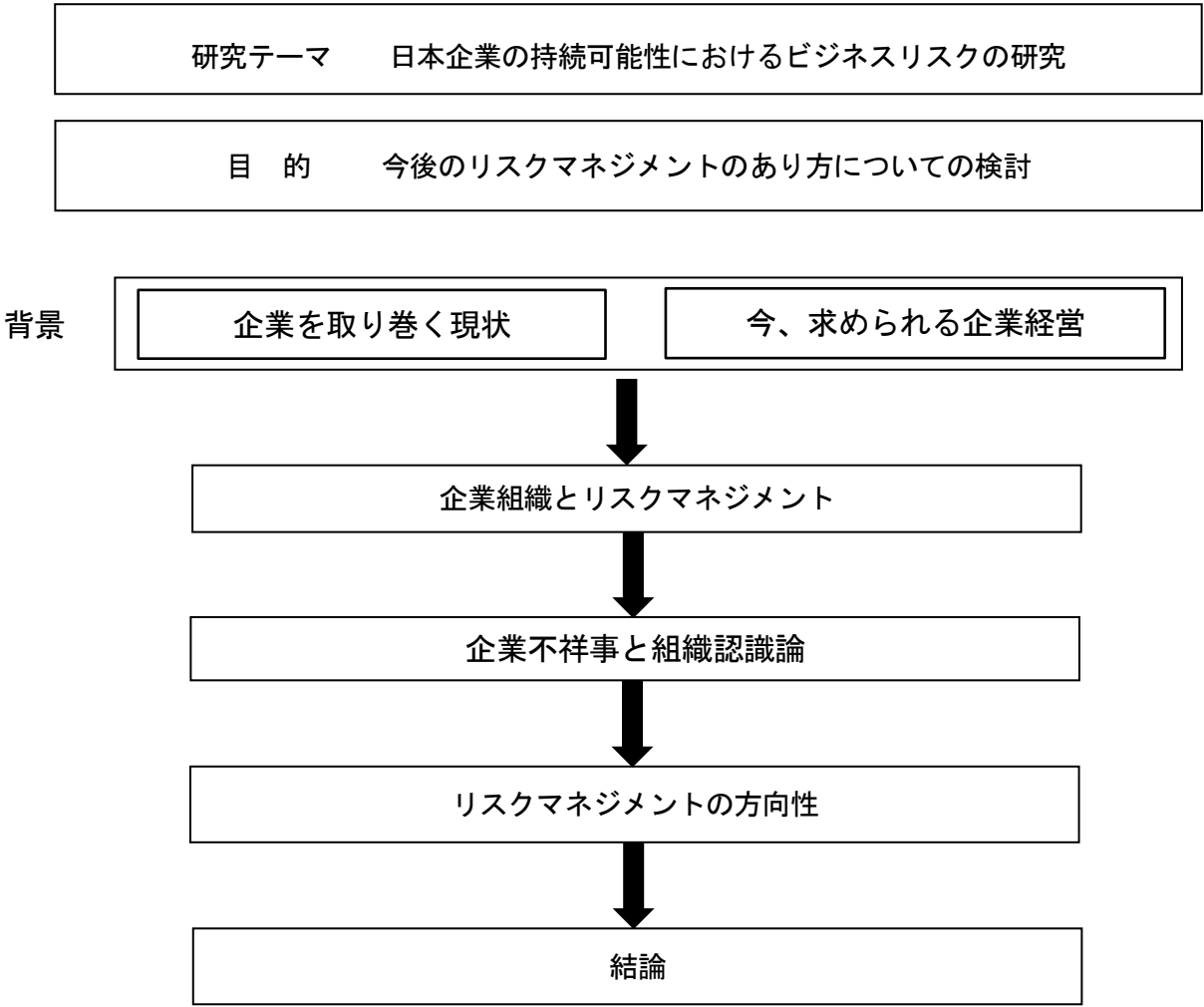
第5章では、第4章で取り上げた事例も含め、企業不祥事を組織認識論の視点から考察する。さらに、企業不祥事と組織体質の関係、企業不祥事のストラクチャーについても分析する。また、組織文化とリスクマネジメントの関係についても検討する。

第6章では、第1章から第5章まで検討した内容をもとに、ヒューマンエラーと情報の意味づけ、ヒューマンエラーから不祥事へのプロセスについて検討する。また、今後のリスクマネジメントのポイントおよびリスクマネジメントにおける組織作りにも言及する。

第7章では、結論として、今後のリスクマネジメントのあり方について提言を試みると同時に、残課題についても述べる。

本稿の構成を図1-1に示す。

図 1-1 研究テーマ¹⁰



¹⁰ 出典：筆者作成。

第2章 研究の背景

2-1 企業を取り巻く現状

2-1-1 企業の環境の決定因子

わが国の企業を取り巻く環境は、日々刻々と変化している。

企業の外部環境は、マクロ環境とミクロ環境に大別できる。マクロ環境とは企業側のコントロールがおよばない因子に規定されるもので、これには政治的要因、経済的要因、社会的要因等が含まれる。一方、ミクロ環境とは企業側のコントロールが、ある程度はおよぶ因子に規定される。これには、顧客動向や供給業者、株主等のステークホルダーの動向、あるいは市場動向等が該当する。企業は、上記すべての影響を受けていることになるが、ここでは特に顕著な変化がみられる要因について述べる。

たとえば近年、法規制の強化が急速に進んでいる。特に 2000 年代半ばから企業関連の法律が厳格化に向かっている。

まず、2005 年 4 月に個人情報保護法が施行された。これにより、本人の了解なく個人情報を利用・売買・譲渡できなくなり、個人情報をデータベース化している事業者は、利用目的を本人に通知して了解を得ることが求められるようになった。

2006 年 5 月には、会社法が施行された。これにより、特に会社法上の大会社¹¹においては、内部統制システムの構築が義務付けられた。

続いて 2007 年 9 月には金融商品取引法が完全施行となった。別名「日本 SOX 法」と呼ばれるこの法律により、上場企業は、内部統制報告書を有価証券報告書とともに総理大臣に提出しなければならなくなった。さらに、内部統制報告書には、公認会計士か監査法人の証明が必要となった。

同じく 2007 年 5 月に PL 法¹²が改正された。従来の PL 法では、事故が起きた場合も報告が求められることがあったが、義務ではなかった。しかし、改正後は、事故の報告を怠ると体制整備命令が出されるようになった。たとえ数十年前に製造した製品であっても、事故が起されば報告しなければならない。この規定に違反した企業には、懲役 1 年以下または 100 万円以下の罰金が課せられる。経済産業省が事故原因を解明して欠陥があれば、社名と製品名が公表される¹³。

以上のとおり、法規制は年々強化の方向にある。法規制の強化自体は、企業の健全化に向けた動きとして望ましいことではあるが、企業側からすると、規制に対応するための事

¹¹ 資本金 5 億円超、負債 200 億円超のいずれかの要件を満たす株式会社。

¹² 製造物責任法(1995 年施行)。

¹³ 大竹剛、飯泉梓(2006)「製品全面回収、企業に閉門」『日経ビジネス』2006 年 11 月 6 日、p.10。

務作業等も含めてコストが増加することになる。いずれにしても、一連の法整備の流れを見る限り、企業を取り巻く環境は厳しくなっていると言える。

2-1-2 高まる企業経営へのプレッシャー

こうした環境変化につれて、企業経営に対するプレッシャーも高まっている。

従来の企業は、ともすれば自社を拡大することが最大の目的であり、極端に言えば、業容拡大が企業価値の向上に直結していると考ええる風潮があった。言わば「攻め」の姿勢が優先されていたと言える。

この姿勢が特に顕著であったのは、日本が高度経済成長期を迎えた 1950 年代半ばから 1970 年代にかけてである。当時、水質汚濁や大気汚染、騒音等の公害が横行した背景には、企業の業容拡大や利益追求の優先があった。

しかし、こうした誤った「攻め」の姿勢を貫く企業は、社会から修正圧力を受けることになる。先の公害問題でも、患者が企業を提訴し、そのほとんどで裁判所は企業側の責任を認める判決を下している。つまり、「攻め」の姿勢だけでは、企業は存続できなくなっている。

このような経緯から、現在の企業は、「攻め」と「守り」の両方を同時に行なう体制づくりが必要となっている。つまり、企業価値向上にともなう事柄をすべて同時に実現するように求められているのである。

企業価値を向上させるには、業容拡大に向けて生産性を向上させ、利益も追求しなければならない。また、その一方で、コストダウンを進めながらも顧客満足の向上に努めなければならない。さらに、CSR つまり企業の社会的責任の追求やそれにとまなうコンプライアンス(法令遵守)、アカウンタビリティ(説明責任)、コーポレート・ガバナンス(企業統治)等を十全に果すことも同時に実現しなければならない。

確かに、上記はいずれも企業にとって重要な課題ではある。しかし、同時に実現するとすると容易ではない。

企業同士の競争で生き残るためには、高いリターンが求められる。リターン(return)とは、期待される収入や利益を指している。ただし、金銭的な利益だけではなく、社会からの信用や支持を得るといった非金銭的なものも含まれる。

市場が常に拡大傾向にある高度経済成長期には、市場に参加している各企業が、それぞれに売上を上げることで利益を得ることができた。しかし、経済全体の成熟により市場の拡大が望めなくなった現在では、いわゆる「パイの奪い合い」の状態が常態化している。これを打破するために、企業経営陣は、知恵を絞り、高収益体質を構築するという課題に直面している。

いずれにしても、企業を取り巻く状況は、ますます高度化・複雑化している。

企業は、経営理念を始めとする価値観の確立と、その共有に向けた体制の構築、そしてこれらを前提としたリスクマネジメントが必要となっている。

2-1-3 弱体化する日本の現場

国が法規制を強化し、企業の社会的責任を追求するシステムを確立することは、企業経営を健全化させる原動力となる。それ自体は、社会にとって望ましいことではある。しかし、規制の強化が企業活動の足かせとなり、日本企業の足元を弱くする可能性もある。

① 日本企業の競争力の低下

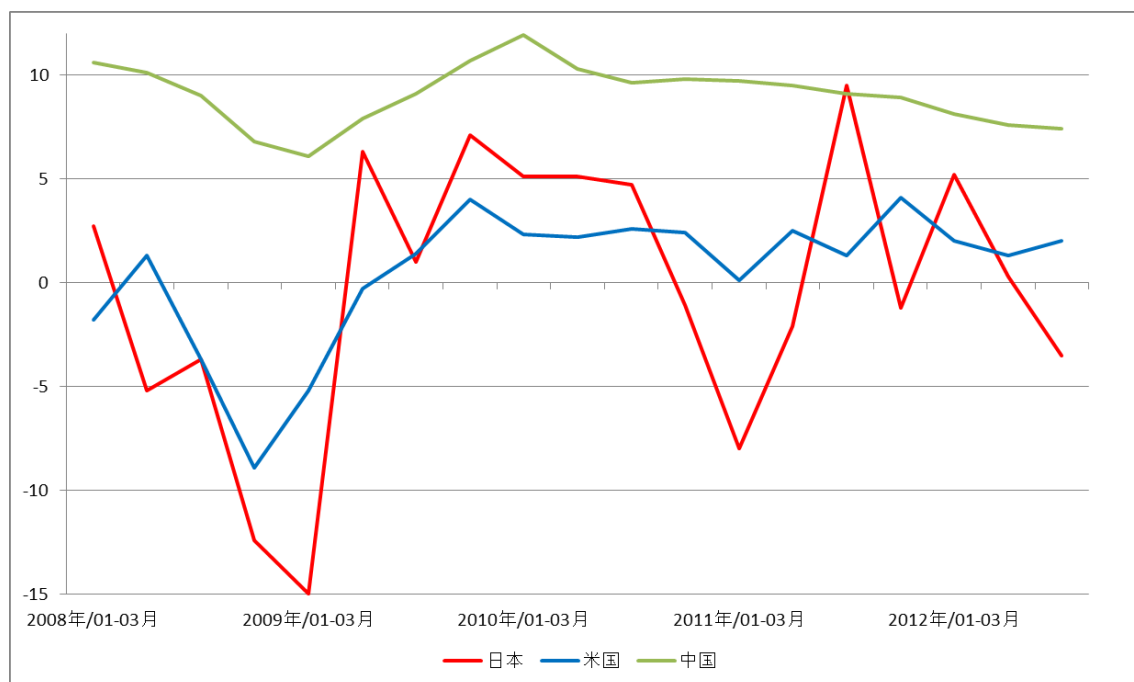
長年、日本のGDP(国内総生産)は世界第2位であったが、2011年には、中国の名目GDPが日本を抜き、世界第2位の地位を奪われた¹⁴。

GDP成長率に関しても、図2-1が示すように、日本、中国、米国を比較した場合、中国は緩やかに下降カーブを描いてはいるが、依然、高い成長率を維持している。また、米国については、世界金融危機(2008年)の余波により2009年まではマイナス成長となる場面もみられたが、その後はプラス成長で推移している。

一方、日本については、乱高下が激しく、2012年に入ってからマイナス成長を記録する等、安定成長からは程遠い状態が続いている。

¹⁴ 原英次郎(2011)「中国がGDPで日本を抜き世界第2位に」『ダイヤモンド・オンライン』2011年1月28日更新(<http://diamond.jp/articles/-/10933>)2012年11月22日検索。

図 2-1 日本・米国・中国の実質GDP成長率の推移¹⁵



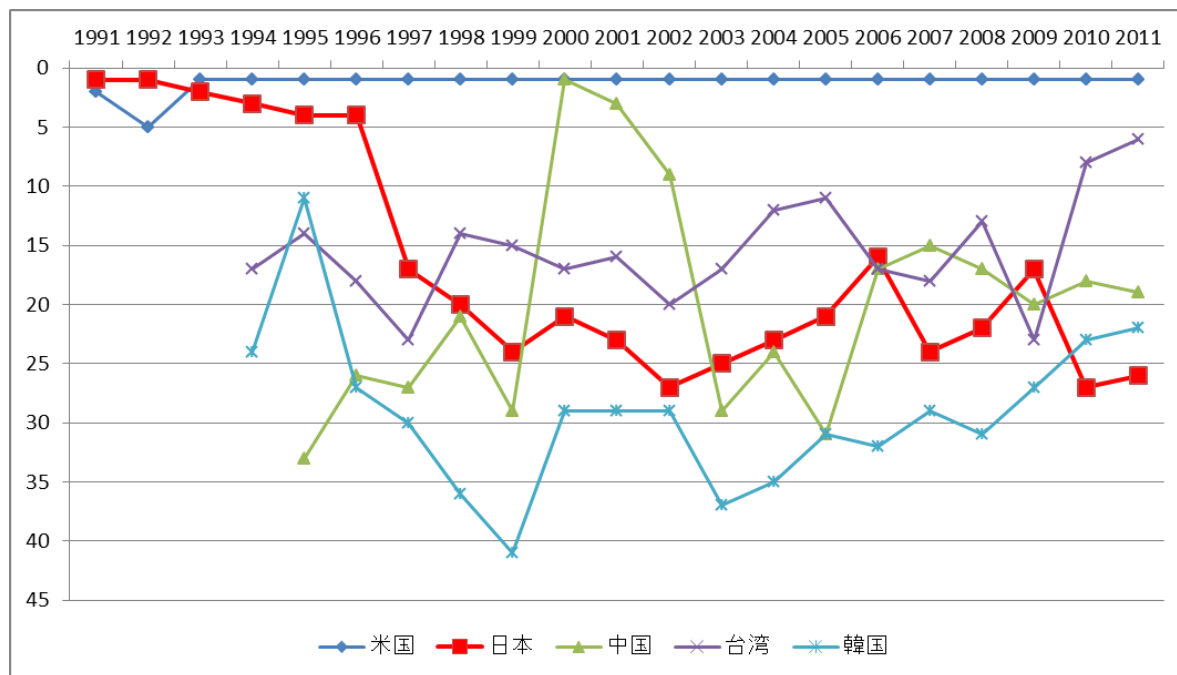
成長率の低下とともに、日本の競争力も大幅に低下している。

IMD(International Institute for Management Development : 国際経営開発研究所)が毎年発表している「世界競争力ランキング」の推移(図 2-2 参照)を追ってみると、日本の国際競争力は、1991 年と 1992 年は 1 位を記録し、1990 年代半ばまでは 3 位以内を維持していた。しかし、その後、急落し、一気に 10 位台後半から 20 位台で推移するようになった。2000 年代に入っても低迷した状態が続いている。

2012 年のランキングでも、日本の近隣国と比較すると、台湾 6 位、中国 19 位、韓国 22 位となったのに対し日本は 27 位と大きく水をあけられる結果となった。

¹⁵ 出典：内閣府(日本)、米商務省(米国)、中国国家統計局(中国)。

図 2-2 国際競争力の推移¹⁶



以上のとおり、日本は、かつて高度経済成長に沸いた姿は見る影もなくなり、経済新興国と呼ばれる国々の猛追を受けている状況である。

またグローバル化により、日本企業は国内だけではなく、海外の企業との激しい競争を強いられるようになってきている。たとえば、中国をはじめとする経済新興国から低価格で比較的品質の良い製品が国内に流入している。日本企業は、海外だけではなく、国内市場でもこれらの製品と競争しなければならない。一般的に考えて、低価格で相応に品質が良い製品が店頭に並べば、消費者はそれらを選ぶことになる。こうした動きは、すでに日本の各業界に深刻な影響をおよぼしている。

一例を上げれば、かつて日本経済をけん引してきた家電業界では、2012年9月中間決算でシャープが3,875億円、パナソニックが6,851億円の数千億円規模の赤字を計上する等、深刻な状況に陥っている。経営不振の原因の一つが中国や韓国等の製品の台頭である。特に薄型テレビに関しては、すでに世界販売額で韓国に抜かれている¹⁷(図2-3参照)。

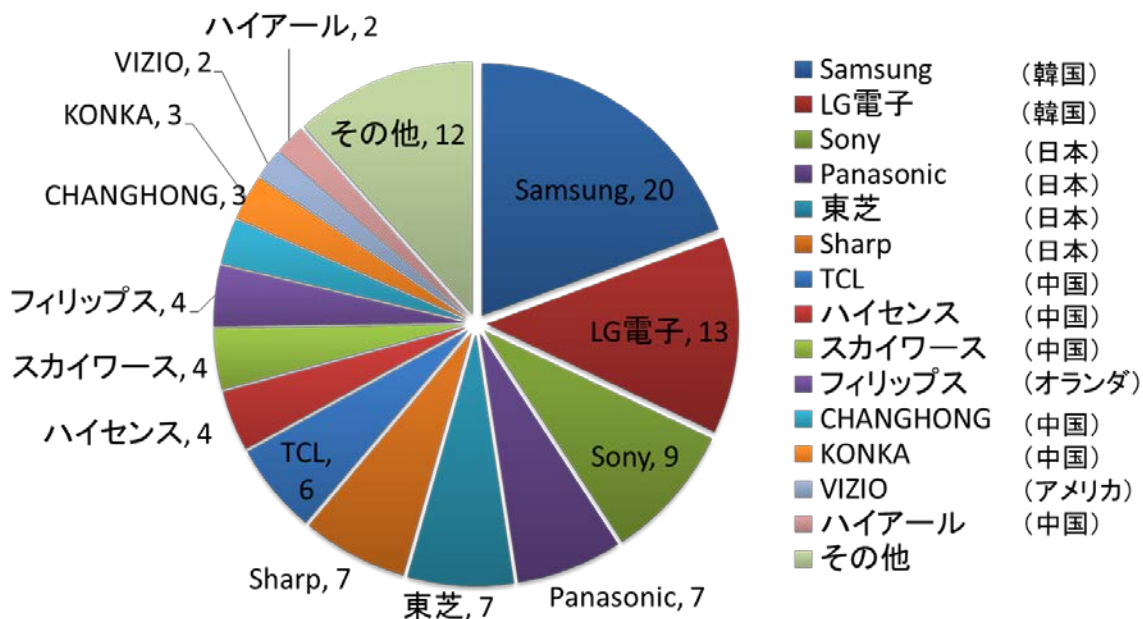
こうした日本企業の弱体化を背景に、近年、日本企業が海外企業から買収されるケースが増えている。特に最近見られるのは、中国企業の日本企業買収である。家電関連で言えば、2009年に家電量販店チェーンのラオックスが中国の家電小売の蘇寧電器(スニンディ

¹⁶ 出典：IMD(国際経営開発研究所)「世界競争力年鑑」。

¹⁷ 2012年第2四半期の世界シェアは、1位がサムスン電子、2位がLG電子、3位ソニー、4位パナソニックの順となった(ディスプレイサーチ社調べ)。

エンチャー) に買収され、2011 年には、三洋電機の洗濯機・冷蔵庫事業が、中国の家電大手ハイアールに買収されている。

図 2-3 メーカー別薄型テレビシェア(2011 年)¹⁸



② 円高の長期化による打撃

円高の長期化も、日本経済に打撃を与えている。

図 2-4 は、2008 年から 2012 年 11 月までの米ドル／円の推移を示している。

値段の推移をみると、2008 年から 2009 年の初旬までは 100 円台を維持していたが、それ以降は急激に円高が進み、2011 年から 2012 年にかけては、ほぼ 70 円台半ばから 80 円台半ばで推移している。

円高に推移しているのは、対米ドルだけではない。英国ポンド、豪ドル、スイスフラン等、多くの通貨に対して円が買われる、いわゆる円独歩高の状態が長期化している。

円高は日本企業の為替リスクを上昇させ、特に輸出企業に大きなダメージを与える。たとえば、輸出企業の代表格であるトヨタ自動車は、1 円円高が進むと約 300 億円の営業利益が失われると言われている。また、自動車業界全体では 1 円の円高で 850 億円程度の利

¹⁸ 出典：Displaybank Report「月刊 FPD TV 出荷データ」。

益が失われるとの見方もある¹⁹。いかに利益を上げたとしても、このような状態が続けば、企業の持続可能性は大きく揺らぐことになる。

図 2-4 ドル／円の推移(2008 年 1 月 8 日～2012 年 11 月 19 日)²⁰



さらに、デフレの長期化、少子高齢化による消費の先細り等、企業の業績を脅かす不安要素が山積している。

こうした背景から、企業はよりいっそう厳しいコストダウンと効率化を求められるようになった。企業内部においても、成果を第一に考え、短期的な業績向上を求める傾向が強まっている。

③ 従業員の能力低下

また、従業員たちの能力低下が近年、問題となっている。

日本能率協会マネジメントセンターが、2009年に企業の人事担当者(573人)を対象に実施した調査(複数回答)の結果によれば、若手社員の問題点として、「読み書きや考える力

¹⁹ 2012年6月5日付、日本経済新聞電子版「自動車各社、1円円高で850億円減益に 13年3月期」。

²⁰ 出典：Yahoo! FINANCE(<http://finance.yahoo.com/>)2012年11月25日検索。

等基本能力の低下」という回答が 53%、「主体性不足」が 51%、さらに、「コミュニケーション能力不足」が 46%であった²¹。

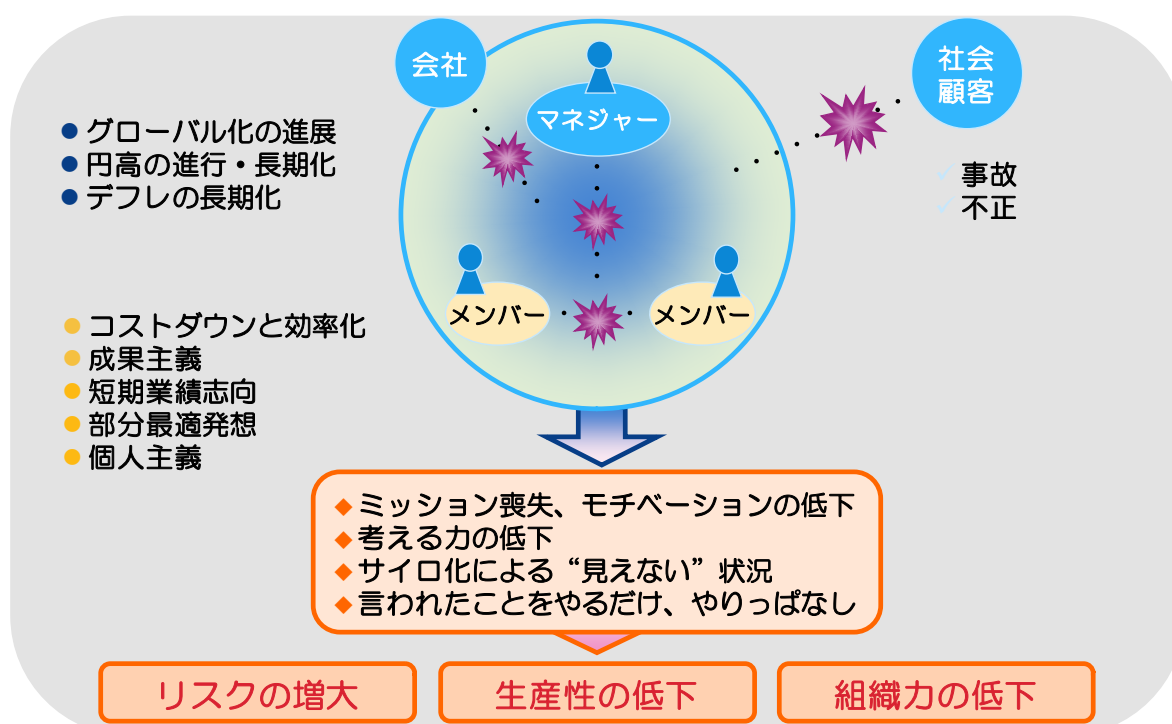
基礎学力等の低下とともに、従業員たちの「考える力」の低下も指摘されている。課題に対する解答を導き出すまでのプロセスより、あらかじめ用意された解答を暗記させるほうに重点を置いてきた日本の教育システムの弊害とも言える。

伊藤(2006)は、自分の講義を聞いた学生たちが、講義直後に質問に来る傾向について、「自分の頭で疑問を解決しようというのではなく、手っ取り早く先生に答えを聞いてしまおうという要領の良さにすぎない²²」と疑問を呈している。

もちろん、個人差はあるが、こうした「すぐに答えを求める」姿勢が社会人になっても改められなければ、それほど遅くない時期に壁にぶつかることになる。

従業員の考える力が低下すれば、従業員は思考停止状態に陥り、単に上司から言われたことをやるだけにとどまってしまう。自らが想像力を働かせて次のステップの準備をする等といったこともなく、上司から次の指示を受けるまで何もしない。上司もそのような部下を持て余すばかりで、積極的に教育するわけでもない。そのため従業員たちも、自分が進むべき方向が見いだせず、モチベーションを低下させている(図 2-5 参照)。

図 2-5 日本企業の現場の状況²³



²¹ 2010 年 1 月 6 日付、読売新聞「就活『生きる力』不足」。

²² 伊藤元重(2006)「スロー・ラーニングの勧め」2006 年 5 月 18 日付、静岡新聞。

²³ 出典：筆者作成。

このようなことが常態化し、現在の日本企業では、前述したようなリスクの増大や生産力の低下、あるいは組織力の低下といった傾向がみられるようになっている。

2-1-4 急増する企業不祥事

リスクの増大に加え、生産力や組織力の低下は、不祥事を招く要因になる。

日本における企業不祥事は、年々急激な増加傾向をたどっている。

駒橋(2006)は、新聞記事のデータベースをもとに企業不祥事の発生動向を調べた。それによれば、「『不祥事』という用語は、1970年代後半に日本経済新聞紙上に初めて登場し、1980年代後半から一般紙にも若干、記載されるようになり、1991年に証券会社の損失補填事件で急増した²⁴」と指摘している。

1970年代は、1960年代の高度経済成長の過程で発生した公害に関する不祥事がみられた。公害には、大気汚染、水質汚濁、騒音、地盤沈下等がある。たとえば、大気汚染については、光化学スモッグの発生が問題となり、日中屋外にいた小中高生が呼吸困難を訴える事例が相次いだ。

また1990年代には一般紙での報道が増え、年間1000件以上の報道となった。1990年代以降の主な企業不祥事を表2-1にまとめた。特に1990年代以降、企業不祥事が急増した。その当時は、大和銀行の巨額損失事件(1995年)、山一証券の損失補てん(1997年)等、金融界における不祥事が目立った。

さらに、2000年代には年間1万件程度と大幅に増加した。なかでも雪印乳業の食中毒事件(2000年)や、三菱自動車のリコール隠し(2004年)、JR西日本の福知山線脱線事故(2005年)、パロマの瞬間湯沸かし器による一酸化炭素中毒死亡事故(2006年)、日本たばこ産業の中国製毒入り餃子事件(2008年)等、消費者に深刻な被害をもたらす事件が続発した。

最近では、インターネットの発達や内部告発の増加等の影響により報道件数が増えている可能性も考えられる。しかし、1990年代と2000年代は10倍の開きがあることから、やはり企業不祥事は増加する傾向にあると言える。

そして、2000年代に入ると、食中毒事件や産地偽装、賞味期限・消費期限の改ざん、有名な自動車会社のリコール隠し等、一般市民の生活を脅かすような不祥事が相次いで発覚した。

²⁴ 駒橋恵子(2006)「『危機』は業務慣習や組織風土に潜んでいる」『目黒発』NTTアド、2006年5月号。

(http://www.ntt-ad.co.jp/research_publication/publication/megurohatsu/column1_04.html)

2012年11月20日検索。

表 2-1 主な不祥事の事例²⁵

発生年	企業不祥事
1995 年	大和銀行：巨額損失
1997 年	山一証券：損失補てん
2000 年	雪印乳業：食中毒事件 ダスキン：肉まん無認可食品添加
2002 年	雪印食品・日本ハム：牛肉偽装
2004 年	三菱自動車：リコール隠し コクド・西武鉄道：有価証券報告書虚偽記載
2005 年	JR 西日本：福知山線脱線事故 富士火災海上保険・明治安田生命等の保険会社：保険金不払い
2006 年	パロマ瞬間湯沸かし器：一酸化炭素中毒死亡事故 ライブドア：粉飾決算、インサイダー取引他
2007 年	石屋製菓・赤福：賞味期限改ざん 不二家：消費期限改ざん 船場吉兆：食べ残し料理の再提供他 ミートホープ：牛肉ミンチの品質偽装
2008 年	JT(日本たばこ産業)：中国製毒入り餃子事件 三笠フーズ：事故米不正転売
2011 年	東京電力：原発事故 フーズフォーラス(焼肉酒家えびす)：ユッケ食中毒 ソニーグループ：個人情報漏えい オリンパス：損失隠し、粉飾決算

²⁵ 出典：各種報道資料より筆者作成。

2-2 今、求められる企業経営

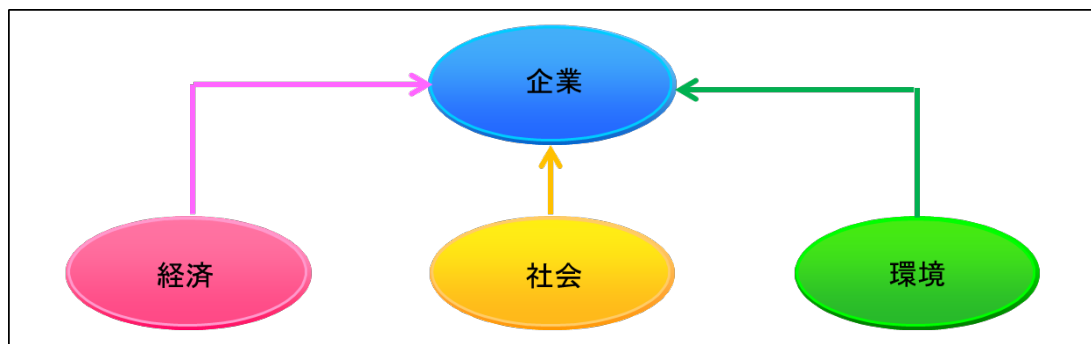
「企業は何のために存在するのか」「誰にむかって経営しているのか」といった企業のレーゾンデートル(存在意義)および位置づけは、常に企業が念頭に置くべき課題である。企業は、環境がどのように変化しても、それに対応し、事業を継続しなければならないという使命がある。そのような考えにより重視されるようになったのが、持続可能性(sustainability)の概念である。

2-2-1 持続可能性の概念

持続可能性とは、文字通り、企業が持続できる可能性である。この概念は、持続可能な企業経営、ビジネスにおける持続可能性といった議論のなかで、ビジネス界にも適用されている。

ビジネス界での持続可能な発展を追求する目的で、1987年に設立されたサステナビリティ社(Sustainability Limited)によれば、企業経営の文脈でみた持続可能性とは、「経済的繁栄」「社会的公正」「環境の質向上」(図 2-6 参照)のトリプル・ボトム・ライン(Triple Bottom Line)における損益決算を実現することを指している²⁶。

図 2-6 持続可能性(トリプル・ボトム・ライン)²⁷



トリプル・ボトム・ラインの「ボトム・ライン」とは、元来、純利益あるいは純損失といった会計上、最も重要な結果が決算書の最終行に現れてくることからその名があり、「最も重要な要点」という意味である。

²⁶ 天野明弘、大江瑞絵他(2004)『持続可能社会構築のフロンティア—環境経営と企業の社会的責任(CSR)』関西学院大学出版会。

²⁷ 出典：筆者作成。

さらに言えば、企業を、経済的な側面のみではなく、環境と社会という側面からも評価しようという考え方である。すでに述べたように、従来、企業においては経済面、すなわち利益の追求に評価基準が偏る傾向があったが、トリプル・ボトム・ラインは、社会や環境への貢献や負荷も評価基準に加えるという考え方にもとづいている。

また、CSR レポートを作成する際のガイドラインとして世界的に普及している GRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインも、同様に経済、社会、環境をそれぞれ重視する思想をもとに作られている。

なお、トリプル・ボトム・ラインという考え方は、企業経営における持続可能性をあらわす共通のキーワードとして、様々な組織で使われている。

たとえば、関西学院大学の持続可能性研究会では、企業の経済面での発展を経済性²⁸、社会的な公正性、責任の行使等の社会性、環境に配慮した努力を定義し、企業のあり方を考察する指針としている。

このように、もはや経済(利益)のみで企業を評価する時代ではなく、経済、社会、環境の3つの視点から企業の持続可能性を検討しようという機運が高まっている。

2-2-2 ステークホルダーとのかかわり

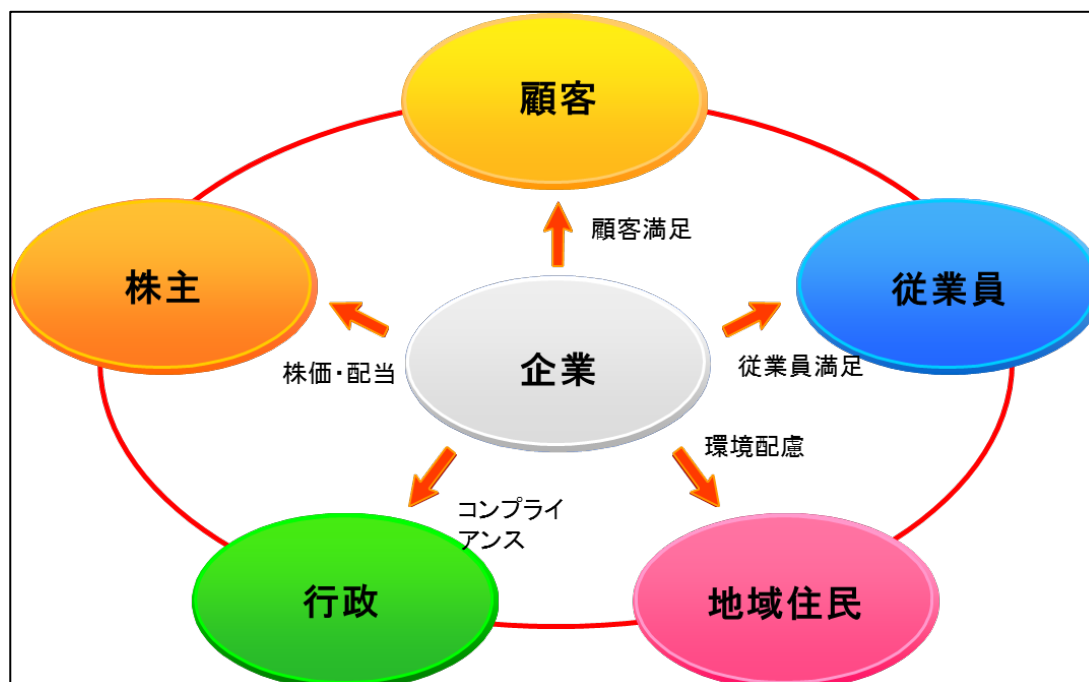
企業は、トリプル・ボトム・ラインの観点からバランスのとれた企業活動を目指すと同時に、ステークホルダーとのかかわりも考慮しなければならない。ステークホルダー(stakeholder)とは、顧客、従業員、株主、行政、地域住民等、企業を取り巻くすべての利害関係者を指している(図 2-7 参照)。

従来、企業は、ステークホルダーのなかでも、基本的に顧客、従業員、株主との関係を重視して事業活動を進めてきた。ただし、株主については、以前は「物言わぬ株主」等と言われ、積極的に企業側に意見を求める場面も少なく、株主総会も形式的に行っている企業が多かった。そのため、企業は、ステークホルダーのなかでも、主に顧客と従業員に目を向けてきたと考えられる。

しかし、現在の企業は、顧客、従業員以外のステークホルダーとも向き合わなくてはならなくなった。

²⁸ 天野・大江(2004)、前掲書。

図 2-7 ステークホルダーと企業の関係²⁹



企業は、自社を取り巻くステークホルダーとの関係を重視し、Win-Win の関係を目指す必要がある。特に最近、ステークホルダーの範囲も、従業員、株主、消費者、得意先、仕入先、金融機関、地域社会、行政組織等に加え、環境 NGO 等へと大幅に拡張されている。このように、範囲が広いステークホルダーは、「マルチステークホルダー」と呼ばれることもある。

もちろん、すべてのステークホルダーと均等に相互関係を持つことは不可能であるが、企業は、各ステークホルダーとの距離感をはかりながら、それぞれに適したかたちで相互関係を築いていくことが求められる。その際、重要視されるのは、ステークホルダーとの対話、協働である。企業側が積極的にステークホルダーの理解に努め、信頼関係を築いていく必要がある。

また、ステークホルダーを重視しなければならない背景には、企業とステークホルダーの関係の変化がある。

企業不祥事が発生すると、企業は顧客の信頼を損ない、不買運動につながるケースもある。それだけではなく、顧客以外のステークホルダーからも様々な厳しい反応を余儀なくされることになる。

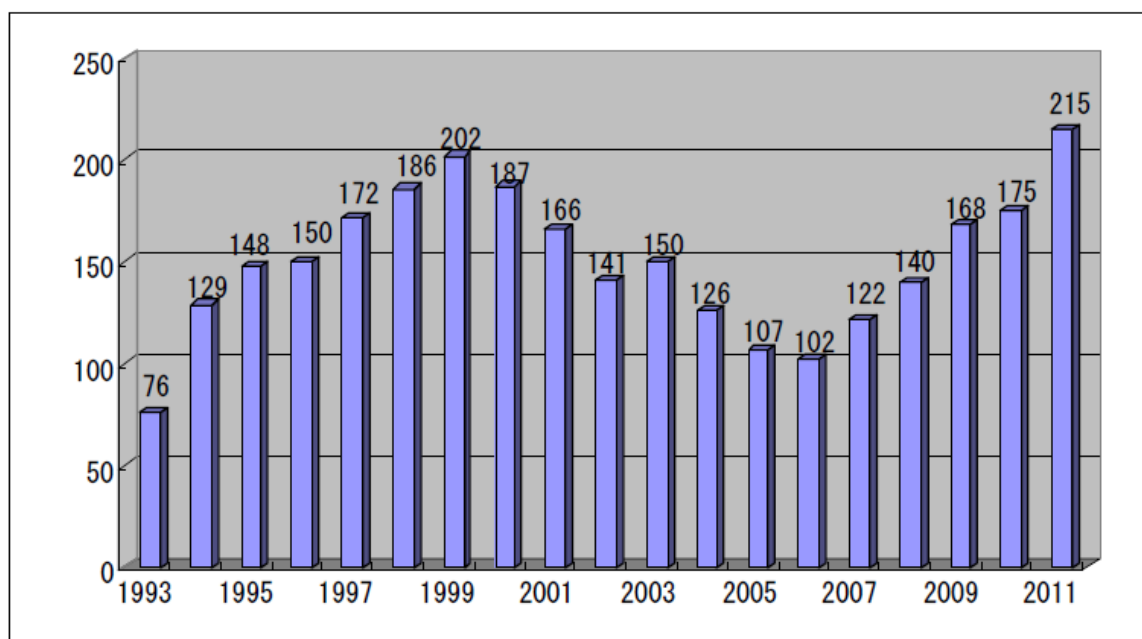
²⁹ 出典：筆者作成。

たとえば、株主について言えば、外国人投資家の増加や株主の意識向上により「物言わぬ株主」から「物言う株主」に変化している。2008年に英国の投資ファンドであるTCI(ザ・チルドレンズ・インベストメント・ファンド)が、Jパワー(電源開発)に対して、経営効率化や増配等を主張した。これ以外にも株主らが経営陣に要求や主張を行う場面が増えている。

特に1993年に商法改正が行われ、株主代表訴訟について訴訟費用の低額化や手続きの簡素化が行われ、訴訟件数が著しく増加した。

図2-8は、地方裁判所における株主代表訴訟の訴訟件数の推移を示している。1993年以降、訴訟件数は急増した。その後、1999年をピークに2000年代半ばまでは下降を続けるが、その後再び増加し、2011年の訴訟件数は、1993年以降で最多を記録している。

図 2-8 株主代表訴訟の訴訟件数推移(地方裁判所)³⁰



件数だけではなく、要求される損害賠償費用も年々、巨額化する傾向にある。蛇の目ミシン工業の利益供与事件(2006年4月判決)では、東京高等裁判所が被告(旧経営陣ら)に583億円の賠償を命じた。被告らは上告したものの最高裁はこれを棄却し、高裁判決が確定した³¹。

³⁰ 出典：インターリスク(2012)「InterRisk Report」2012年8月号、p.2。

³¹ 2008年10月3日付、朝日新聞。

2012 年 3 月には、東京電力の株主が、東日本大震災(2011 年)後に発生した福島第 1 原発事故をめぐり、歴代経営陣に合計で約 5 兆 5 千億円を賠償するように求めた株主代表訴訟が提起された。東京電力に関しても、そのリスクマネジメント体制が疑問視された。

このようなことから、企業を守り、その持続可能性を維持するために、リスクマネジメントの重要性がますます高まっている。

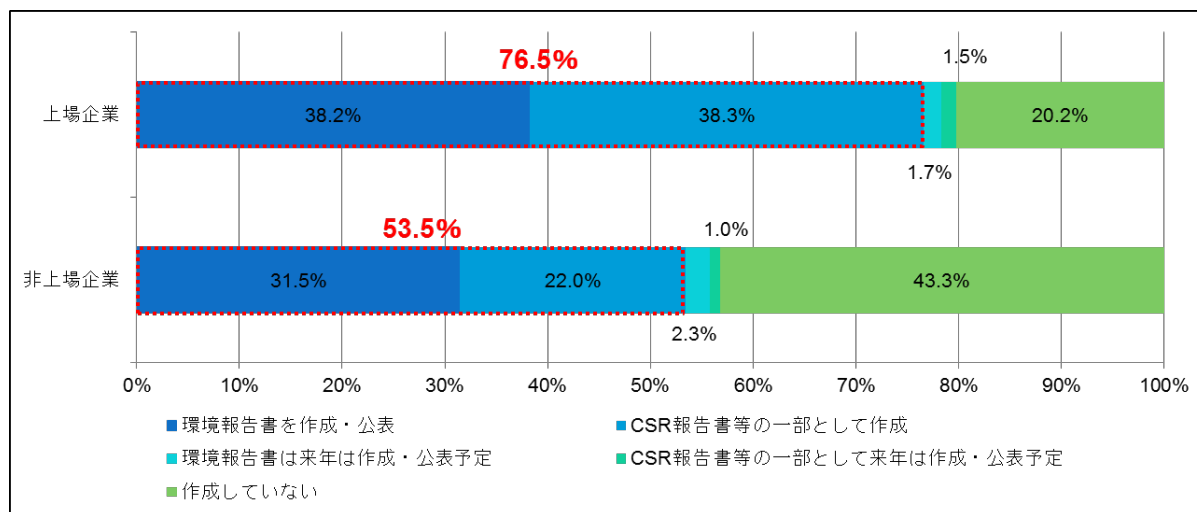
2-2-3 CSR(企業の社会的責任)

① CSR への注目の高まり

近年、CSR(企業の社会的責任)への注目度が高まり、積極的に CSR 活動に取り組む企業が増えている。環境省や経団連(日本経済団体連合会)等の調査からも、実際に企業が行っている実態が窺える。

まず、環境省の調査³²によれば、CSR報告書(環境報告書、持続可能性報告書等も含む)を作成・公表していると回答した企業が上場企業で 76.5%(前年度は 74.3%)、非上場企業でも 53.5%(前年度は 50.7%)となり(図 2-9 参照)、いずれも増加傾向にある。

図 2-9 CSR報告書作成企業³³



³² 環境省(2012)「環境に優しい企業行動調査結果(平成 22 年度における取組に関する調査結果【概要版】」2012 年 1 月、p.8。

³³ 出典：環境省(2012)「環境に優しい企業行動調査結果(平成 22 年度における取組に関する調査結果【概要版】」2012 年 1 月、p.8。

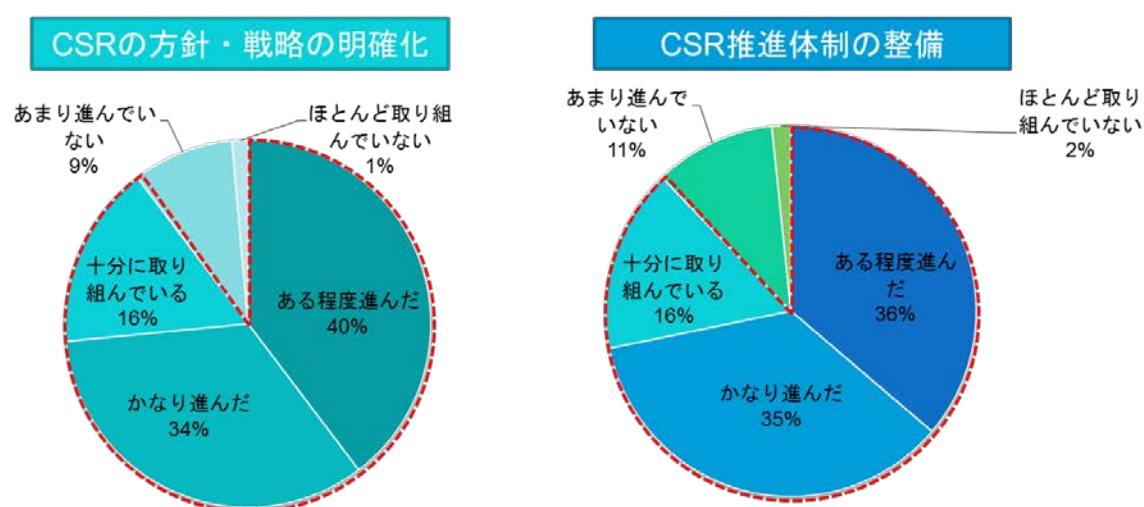
また経団連(日本経済団体連合会)も、企業のCSRへの取り組みについて調査を行っている³⁴。同団体は、2005年にも同様の調査を行っており、「2005年当時と比べて、自社のCSRに対する取り組みをどう評価するか」という問いを設定した。

その結果、CSRの方針や戦略の明確化については、回答の割合が「十分に組みんでいる」が16%にとどまったが、「ある程度進んだ」が40%、「かなり進んだ」が34%となり、合わせると、9割近くに達した。

また、CSR推進体制の整備に関しても「十分組みんでいる」が16%、「ある程度進んだ」が36%、「かなり進んだ」が35%となり、やはり9割近くに達している(図2-10参照)。

もちろん、これらの問いについては、何をもってCSRの方針や戦略が明確化されたのか、あるいはCSR推進体制が整備されたのか、といった基準が細かく設定されているわけではない。したがって、あくまでも回答企業側の判断によるものではあるが、少なくとも企業側は、これらの取り組みを重視し、積極的に組みんでいるということは言える。

図2-10 企業によるCSRへの取り組み³⁵



³⁴ 日本経済団体連合会 企業行動委員会(2009)「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」2009年9月15日、p.10。

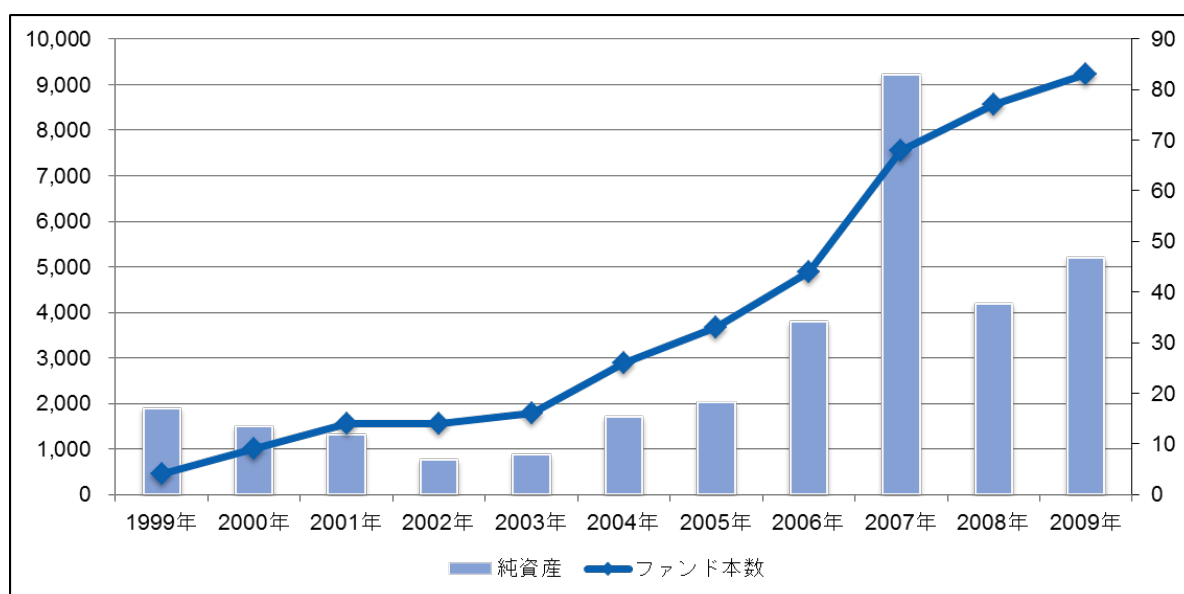
³⁵ 出典：日本経済団体連合会 企業行動委員会(2009)「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」2009年9月15日、p.10。

さらに、近年、CSR が投資基準に盛り込まれる傾向もみられる。従来、投資家が企業を評価する際、業績や規模が基準となることが多かった。最近では、業績等に加え、いかに CSR に取り組んでいるかという視点が盛り込まれるようになっている。

そのあらわれのひとつが、SRI(Social Responsible Investment)の台頭である。図 2-11 に示したとおり、SRI のファンド本数は年々増加傾向にある。SRI とは、日本語では社会的責任投資と呼ばれる投資手法で、投資家は、企業がいかに CSR に取り組んでいるかという視点で投資先を選択する。したがって、CSR への取り組みが弱い企業や CSR に反すると判断された企業は、当然、投資先から除外されることになる。企業側としては、そのような事態は避けなければならない。

さらには、会社法(2005 年施行)で内部統制システムの整備が義務付けられたことや、2010 年に ISO(国際標準化機構)が組織の社会的規格である ISO26000 を発行したことも、企業の CSR への意識を高めることに繋がっている。

図 2-11 公募型SRI投資信託の純資産残高とファンド本数推移³⁶



³⁶ 出典：日本経済団体連合会 企業行動委員会(2009)社会的責任投資フォーラム(SIF-Japan) 「日本 SRI 年報 2009」 p.55 より作成。

② CSR の定義

CSR(Corporate Social Responsibility)とは、日本語で「企業の社会的責任」と呼ばれているように、企業が社会的に果たすべき責任である。一般的に CSR には、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、ディスクロージャー、アカウンタビリティ、フィランソロピー、メセナ等が含まれるとされている。

しかし、これはかなり概略的な定義に過ぎず、実際には数多くの定義づけがされている。この点、小林(2011)は「定義する主体の立場によって異なり、定義が明確ではない³⁷⁾」と述べ、角(2011)も「CSRの定義を一律に行うことは困難といえる³⁸⁾」と、いずれも定義付けの困難さを主張している。

以上のように、CSR の定義を一つに統一することは非常に困難である。そこで、現在では、便宜上、概念を 2 つに大別して論じられることが多い。「義務的な CSR」と「戦略的な CSR」がそれである。

義務的な CSR には、コンプライアンス(法令遵守)やコーポレートガバナンス(企業統治)等が含まれる。企業が義務として果たすべき責任であり、それが守られない場合は企業自体の存続自体が難しくなる CSR と解釈することができる。

ただし仮に法令を遵守していたとしても、社会的・倫理的な面で不適切な行動であれば、責任を果たしていないことになる。したがって義務的な CSR には、法令とともに倫理の遵守も含まれることになる。

一方、戦略的な CSR とは、マイケル・ポーターら(2006)が提示した概念で、自社の強みを社会貢献に活かし本業の競争優位性を高めることを目的としている。言い換えれば自社の利益と社会の利益を同時に追求する CSR である。ポーター(2006)は、戦略的 CSR を次のように定義づけている。

「『善良な企業市民』『バリューチェーンの悪影響の緩和』から一步踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すること³⁹⁾」

このように CSR には大きくわけて 2 通りの捉え方があるが、リスクマネジメントにおいては、義務的 CSR が特に重視される。いかに戦略的 CSR を推進し、成果を出せたとし

³⁷⁾ 小林克己・宮林茂幸(2011)「CSR による企業の森づくりの特徴について」『東京農大農学集報』第 56 巻第 4 号、東京農業大学、pp.275-283、p.275。

³⁸⁾ 角和宏(2011)「CSR 活動の理論的根拠に関する先行研究レビュー」『広島大学マネジメント研究』第 11 号、pp.69-83、p.71。

³⁹⁾ Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review* (2006, December)(村井裕訳「競争優位の戦略的 CSR」『ハーバード・ビジネス・レビュー』(2008 年 1 月号)、ダイヤモンド社、2008 年。) p.48。

ても、義務的 CSR が全うされていなければ、企業としての責任を果たしたことにはならないからである。

③ CSR の基本となる責任の領域

CSR の定義については、上記のとおりであるが、実際に CSR で基本となる責任にはどのようなものがあるかは、リスクマネジメントにも関わる重要な部分でもあるため、今一度、確認する。

CSR が対象とする具体的な責任に関しては、数多くの識者による見解が存在する。ここでは、そのなかで比較的良好に知られているピーター・ドラッカーとアーチャー・キャロルの考え方を取り上げる。

a. ピーター・ドラッカー

ピーター・ドラッカー(2001)は、「社会的責任についての要求は、多くの本や論文や講演がいうほど簡単ではない⁴⁰⁾」と述べ、社会的責任の要求に応える難しさを主張している。その上でドラッカー(2001)は、次のように述べて、社会的責任は二つの領域で発生すると指摘している。

「第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。第二に、自らの活動とは関わりなく社会全体の問題として生ずる⁴¹⁾」。

以下、上記二つの責任についてドラッカー(2001)の主張をもとに整理する。

第一の責任は、組織が社会に対して行ったことに関わる責任である。

ここで言う「組織が社会に対して行ったこと」とは、たとえば、企業が工場を建設することである。このことにより地域の雇用が生まれ、有益な製品が消費者に提供される。しかし、それとは別に、大気汚染や水質汚濁、あるいは騒音といった副次的な影響も生まれる。ドラッカーは、こうした影響を除去する責任が企業にはあると主張しているのである。

第二の責任は、組織が社会のために行えることに関わる責任である。

ここで言う「組織が社会のために行えること」とは、いわゆる社会貢献を指している。なぜなら、社会貢献は「企業の活動とは関係なく社会に存在する問題」を解決に導く手がかりとなるからである。これに当てはまる問題とは、人種差別の問題や失業率の悪化等である。つまり、企業の活動とは無関係にこうした問題は存在するのである。ドラッカーは、こうした問題は、企業の健康を損なう可能性があるため、マネジメントにとっては重大な事であると指摘している。

⁴⁰⁾ Drucker, P.F.(1993) *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, US: Harperbusiness(上田淳生訳『マネジメント(エッセンシャル版)』ダイヤモンド社、2001 年。)、p.91。

⁴¹⁾ Drucker, P.F.、前掲書、p.93。

一方で、たとえば、黒人居住区の問題を企業のマネジメントの責任とできるかと言えば、それには限界があるとも述べている。

このように、ドラッカーは、企業等の組織が果たせる責任には限界があるという責任限界論の立場をとっている。第二の責任も重要ではあるが、まず果たすべきは第一の責任であり、これが果たせない限り他のいかなる責任も果たせないと主張している。

第二の責任に関連する企業活動としては、フィリップ・コトラー(2004)が提唱したコーズ・リレーテッド・マーケティングやコーズ・プロモーション⁴²が上げられる。

たとえば、マクドナルドはビックマックの売り上げの一部を難病の子供と家族の支援のために寄付している。あるいは化粧品会社のエイボンが、製品の売り上げの一部をピンクリボン運動推進のために寄付する等、多くの企業が第二の責任にも取り組んでいる。

いずれにしても、第一の責任を果たした上で第二の責任に取り組まなければ、本末転倒になる。

b. アーチー・キャロル

アーチャー・キャロル(1979)は、CSRつまり企業の社会的責任には4つの領域がある⁴³と主張した。4つの領域とは、具体的には経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を指している。

キャロル(1991)はこれらの責任の位置づけを「CSRピラミッド (The Pyramid of Corporate Social Responsibility)」にまとめて提示した(図2-12参照)。

また、キャロル(1991)は、ピラミッドの基底部である他の責任を支える位置に「経済的責任」を置いている。

実際には、ステークホルダーによって責任の優先度は異なると考えられるし、識者によっては、経済的責任より法的責任を優先すべきであるとの見解もある。しかし、このようにピラミッドの形で示したことで、社会的責任の種類や程度が整理されたと言える。

⁴² Kotler, P. and Lee, N. (2004) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley(早稲田大学大学院 恩蔵研究室、恩蔵直人監訳『社会的責任マーケティング』東洋経済新報社、2007年。)

⁴³ Carroll Archie B, Buchholtz Ann K (1979, 2008) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, 7th Edition*, Mason, USA: South-Western Cengage Learning, p.40.

図 2-12 企業の社会的責任のピラミッド⁴⁴

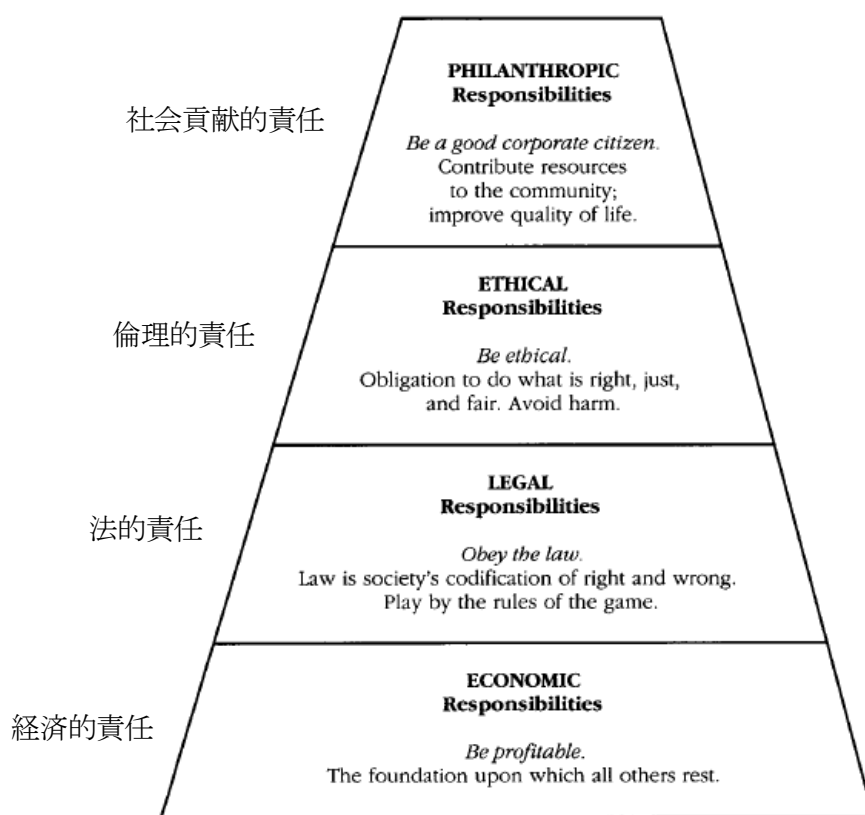


図 2-12 の「企業の社会的責任のピラミッド」で示されているそれぞれの責任の内容は、次のとおりである。

a. 経済的責任(Economic Responsibilities) :

経済的責任とは、企業が事業活動により生み出した利益を成果配分として、株主には配当として、従業員には労働の対価である賃金報酬として、そして国家、地域社会には税金という形で還元することを指している。いずれも企業が存続するためには最低限果たすべきことであるため、これらは義務の領域に含まれると言える。

さらに、成果配分だけではなく、消費者に対して適正なコストで製品を提供することも経済的責任の一部である。ただし、これは戦略の領域に含まれる。

⁴⁴ 出典: Carroll, A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August 1991、p.42.

b. 法的責任(Legal Responsibilities) :

法的責任とは、企業が法令等を遵守する責任であり、言い換えれば、コンプライアンス責任である。米国 SOX 法制定のきっかけとなったエンロン事件(2001 年発生)やワールドコム事件(2002 年発生)は、いずれも粉飾決算を行っていた。これは、州証券法違反である。また、わが国においても、山一証券やライブドア、カネボウ事件等の粉飾決算および有価証券報告書の虚偽記載が問題となった。これらは、証券取引法(現：金融商品取引法)違反である。

法的責任とは、基本的に法律を遵守しているかどうかのみが問題となるため、狭義のコンプライアンスで、企業が最低限果たすべき義務でもある。

c. 倫理的責任(Ethical Responsibilities) :

ただし、法律さえ守っていれば何をしても良いわけではない。郷原(2011)は、コンプライアンスが「法令遵守」と訳されていることについて、「『法令遵守』が社会全体で浸透していったことで、社会内の組織には、『何も考えないで法令規則を単純に守れば良い』という考え方⁴⁵⁾」が蔓延したと、企業が「法律を守る」ことのみを重視している風潮を揶揄している。

事実、2007 年に発生した船場吉兆の「料理使い回し事件」では、料理の使い回し自体は食品衛生法等には抵触しないとの見方が多かった⁴⁶⁾。船場吉兆では、意図的に比較的料理に手をつけないことが多い下座(接客側)の客に使い回しの料理を提供するようになっていた。また、使い回しは 14 年間にわたって続いていた。仮に法令違反に問われないとしても、倫理的な観点からみて企業としては、してはならない行為である。

しかも、船場吉兆の場合は、ブロイラーを原材料に使用していた製品に「地鶏」という表示を行い、また九州産の牛肉を兵庫県の「但馬牛」と偽装して販売していた(いずれも 2007 年 11 月)。これらの行為は、JAS 法や不正競争防止法違反の可能性もある。このようにみると、倫理違反を犯している企業は、法令違反を犯している可能性も多分にある。いずれにしても、倫理を逸脱する行為は、放置すれば法令違反につながる可能性もあることから、広義のコンプライアンスと捉えることができる。

d. 社会貢献的責任(Philanthropic Responsibilities) :

企業には、消費者利益の保護、文化支援活動への取り組みや環境保護等、社会貢献に積極的に取り組む責任も課せられている。

社会貢献に含まれる概念としては、フィランソロピーやメセナ等が上げられる。フィランソロピーは寄付等を通じて社会貢献を行う活動で、そのうち特に芸術や文化を支援する

⁴⁵⁾ 郷原信郎(2011)『組織の思考が止まるとき「法令遵守」から「ルールの創造」へ』毎日新聞社、p.92。

⁴⁶⁾ 2008 年 5 月 2 日付、産経新聞「船場吉兆：食べ残し、全 4 店で使い回し」。

活動がメセナである。ボランティア休暇の設置や活動のための補助金支給等は、従業員の社会貢献活動を支援することになるため、フィランソロピーに含まれる。

たとえば、日清食品ホールディングスでは、2010 年から「社員の大ボラ応援します」と題して、従業員のボランティア活動を支援するプログラムを実施している。ボランティア活動に取り組む従業員が申請し、日清食品ホールディングスが審査のうえ、支援を決定した従業員には活動資金の一部(1 件当たり上限 10 万円、年間 20 件以内)を支援している⁴⁷。

また社会貢献活動は社外での活動には限られない。女性が働きたくなるよう育児休暇を設け、企業内託児所を設置することも、社会貢献的責任を果たすことになる。

以上 4 つが、キャロル(1991)が提示した社会的責任の内訳とその内容である。

ピラミッドに配置された順番からもわかるように、キャロルは、社会的責任の土台に経済的責任を配置し、最も優先する責任とした。しかしながら、キャロルら(2003)は、経済的責任と他の 3 つの責任が排他的な関係にあるわけではないと主張している。

⁴⁷ 日清食品ホールディングス「社員の大ボランティア支援プログラム—社員の大ボラ応援します」プロジェクト実施のご案内。
(http://www.nissinfoods-holdings.co.jp/news/news_release.html?nid=1852&src_type=D&yr=2010&mn=3)2011 年 11 月 20 日検索。

第3章 先行研究の検討

本章においては、本研究で援用する先行研究について検討する。

3-1 組織に関する先行研究

3-1-1 組織認識論

第1章で述べたとおり、本研究では組織認識論の視点から、リスクマネジメントの重要性を把握したいと考えている。組織認識論を加護野(1988)は、次のように定義づけている。

「組織におけるひとびとがいかにして知識を利用し、獲得するかという観点から組織現象を捉えなおす・・・われわれはこのような分析視角を組織認識論と呼ぶ⁴⁸⁾」。

組織認識論の視点で組織を捉える際、「日常の理論」(加護野, 1988)が重要となる。従来、経営に関する理論と言え、経営学者の理論を指していた。これは一般化されてはいるが、抽象的で実務的とは言えない。一方、「日常の理論」は、経営者が日々の経営において実践的な必要性から生まれた理論である。

個別企業の事情等もあるため、一般化には限界があるが、反対に、経営者が日々、成功と失敗の体験を繰り返すなかで生まれた理論であることから、経営の現実を理解するには極めて重要である。

加護野(1988)は、組織認識論の研究の目的を、「『日常の理論』がいかに創り出され、修正され、そして発展していくかを解明することにある⁴⁹⁾」と述べている。

日常の理論と組織認識論との関係については、組織認識論は「日常の理論」が形成される過程で、構成員がいかに知識を獲得し利用するかという視点から組織現象を捉えなおす分析法と言える。

① 経営者にみる「日常の理論」

上記のとおり、経営に関する理論は一般化された経営学者の理論を指していた。たとえば、コンティンジェンシー理論もその一つである。野中(2008)によれば、コンティンジェンシー理論とは、「状況適応理論や組織の環境適合理論とも訳され、一言で言えば『組織は、環境、戦略、技術、規模等に適応した構造を持つことにより、高い成果を上げること

⁴⁸⁾ 加護野忠男(1988)、前掲書、p.13。

⁴⁹⁾ 加護野忠男(1988)、前掲書、p.13。

ができる』⁵⁰」というものである。この理論では、情報処理の分析単位が個人ではなく組織であり⁵¹、個人の感情や動機の問題を第二次的な問題として、軽視されてきた⁵²。

そこで、アーギリス(1972)は、コンティンジェンシー理論を批判している⁵³。コンティンジェンシー理論では、個人の行動や小集団の行動といった組織の構成要素に目を向けていないというのがその主な理由である。

組織は、あくまでも個人の集まりである。つまり、組織で起きることは、突き詰めて考えれば、各個人(構成員)の認識と行動に裏付けられていることになる。そして、経営者もまた、構成員の一人として、日々、行動していることになる。その経験則が「日常の理論」に反映されているとも言える。

加護野(1988)は、多くの場合、経営者は明示的・暗黙的な前提のもとに「考え」を論理的に組み立て、経営を行っているとは指摘する。

経営者は実際にどのような「日常の理論」を持っているのだろうか。日本を代表する経営者たちの「日常の理論」を紹介する。

a. 松下幸之助

まず、「経営の神様」と呼ばれる、松下電器(現パナソニック)創設者の松下幸之助は、「経営を適切に行なっていくためには、人間観というものをもたなくてはならない⁵⁴」と述べている。

松下(1978)は、「経営は人間が行なうものである。経営の衝である経営者自身も人間であるし、従業員も人間、顧客やあらゆる関係先もすべて人間である。つまり、経営というものは、人間が相寄って、人間の幸せのために行なう活動だと言える⁵⁵」と主張している。これらの言葉から、松下が組織に属している「人間」を意識していたことが窺える。

b. 稲盛和夫

京セラを一代で築き、世界的企業に成長させた稲盛和夫は、「『動機善なりや(私心なかりしか)』。私は、企業経営をする上で、こう自問することを常としています⁵⁶」と述べている。

⁵⁰ 野中郁次郎(2008)「コンティンジェンシー理論 組織の環境適合論は、もはや死んだ理論なのか」『三菱総研倶楽部』三菱総合研究所、pp.20-23、p.20。

⁵¹ 野中郁次郎(2008)、前掲論文、p.20。

⁵² 加護野忠男(1988)、前掲書、p.36。

⁵³ Argyris, C. (1972), *The Applicability of Organizational Sociology*, London, UK: Cambridge University Press.

⁵⁴ 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP 研究所、p.19。

⁵⁵ 松下幸之助(1978)、前掲書、p.19。

⁵⁶ 稲盛和夫(2004)『心を高める、経営を伸ばす』PHP 研究所、pp.208-209。

稲盛は、特に利他精神を重視する発言が多くみられる。たとえば、21 世紀に入って食糧問題や環境問題が深刻さを増していることについて「・・・自分たちさえよければという考え方は、通じなくなってくる。今こそ東洋的な考えも必要なのではないか⁵⁷⁾」と述べている。

また、松下や本田宗一郎(本田技研創業者)等、日本を代表する経営者らと同じく、企業を公器として捉えている。本田は、1973 年に社長を退任するとき、低公害エンジンの開発について、研究所の若い従業員が「排気ガス対策は企業本位の問題ではなく、自動車産業の社会的責任の上からなすべき義務である」と主張したことに対して感激した⁵⁸⁾旨を述べていた。

c. 小林陽太郎

また、富士ゼロックスの元取締役会長の小林陽太郎は、「富士ゼロックスのカルチャーは性善説です。世の中それほど甘くはありませんと言われても、あえて性善説でいこう。相互信頼ということです⁵⁹⁾」と語っている。

小林は、ゼロックス「らしさ」の元に相互信頼があると考えていた。構成員同士の関係、取引先との関係、そして顧客との関係はすべて相互信頼が重要であるというのである。樺島(2012)によれば、相互信頼というのは、小林の生き方に通じる⁶⁰⁾。人に頼まれごとをされると、たとえそれが頼みごとをした者自身の利益を追求する、言ってみれば自己中心的な頼みごとと思われるものでも、親身になって対応する。周囲の心配をよそに、小林は相互信頼を貫いている。そのゆるぎない相互信頼の姿勢は、言うまでもなく性善説に裏打ちされたものと言える。

ここに上げた 3 名はいずれも日本を代表する経営者である。いずれの経営者も数多くの名言を残し、日本国内の経営者のもとより、海外の経営者もその考え方や経営手法を参考にしている⁶¹⁾。ここではそのなかでも経営判断の根幹となる「考え」を直接的に示す発言を抽出した。

彼らは、独自の発想と見解にもとづき、長きにわたり 1 つの企業を率い、大きく成長させた。その根底には、確かに「日常の理論」が存在すると言える。

⁵⁷⁾ 2007 年 8 月 26 日付、読売新聞。

⁵⁸⁾ 1973 年 8 月、本田技研工業社報(「ハーバードビジネスレビュー」2008 年 1 月号、ダイヤモンド社)、p.96。

⁵⁹⁾ 樺島弘文(2012)、『小林陽太郎「性善説」の経営者』プレジデント社、p.23。

⁶⁰⁾ 樺島弘文(2012)、前掲書、p.23。

⁶¹⁾ 松下幸之助は、1938 年に「タイム誌」で紹介された。また稲盛和夫の著書『生き方』は、1 万部売ればベストセラーと言われる中国で、27 万部以上を売り上げている。(ダイヤモンド・オンライン、2010 年 8 月 26 日、<http://diamond.jp/articles/-/9173>、2012 年 11 月 20 日検索)。

② 組織認識論の前提

加護野(1988)は、組織認識論を、組織のなかの「認識」のみに着目するのではなく、「認識」を通じて組織現象全体を捉える新たなものの見方であると考えている。

一般に、「認識」とは、五感を通じて外界からの情報を察知し、その情報を通じて生じる物事との意味を理解、あるいは解釈することを指している。具体的には、見る、見分ける、感じる、理解する、わかる、信じる、考える等が、認識による人間の行動と言える。いずれも入手した情報を、何らかの形で自分のなかに取り込み、それに反応することになる。

組織認識論では、こうした「認識」の過程は、「知識を獲得し、利用する過程」と説明できる。元来、「認識」は個人が行うものであるが、これを組織に置き換えたものが組織認識論の考え方の前提にある。

先に紹介した3人の経営者の「日常の理論」は、一見、異なるように見えるが、いずれにも共通しているのは、常に「認識」過程を最適化しようと努めている点である。

いずれにしても、組織について考える上で、「認識」が重要であることに変わりはない。そこで、この点について、さらに深く検討する。

一般的に、同じ情報を受け取っても、意思決定は個人や組織によって異なる。

一例を上げれば、松下幸之助が経営者を対象に「ダム経営⁶²」について講演した際、参加者から、どうすればダム経営ができるのかという質問に松下は「やはりまず大切なのは、ダム経営をやろうと思うことですな⁶³」と述べた。江口(1996)は、そのとき会場からは失笑が漏れたと述懐している⁶⁴。しかし、そのなかに松下の発言に感動した経営者がいた。それが京セラを創業して間もない頃の稲盛和夫である。

おそらくそのとき、大半の経営者は松下の発言を「取るに足らないもの」と解釈し、看過してしまったに違いない。稲盛だけが、松下の発言を受け止め、その考えを経営に生かそうと努力した。稲盛は、松下の発言を聞き、生半可な気持ちでは経営できるものではない。実現の有無は別として、まずはそうなりたいと強い願望を持つことが大事なのだと感じた旨、別の機会に語っている。

このように複数の者が同じ情報を得る機会を得た場合、そこから取り出す「意味」によって反応し、さらには、意思決定が異なると考えるのが自然である。

では、なぜ、個人によって取り出す「意味」が異なるのであろうか。この点を解明するため、次項で個人の意思決定モデルについて検討する。

⁶² ダムは、大量の水を蓄えておき、必要に応じて使えるようになっている。それと同じように経営も環境変化に耐えられるように設備や資金等に余裕をもって経営しようという考え方。

⁶³ 江口克彦(1996)、前掲書、p.18。

⁶⁴ 江口克彦(1996)、前掲書、p.18。

③ 意思決定に至るまでの情報処理モデル

これまで情報処理モデルとして、多くのアプローチが提示されたが、主に3つの種類に大別できる。S-Rモデル、S-O-Rモデル、そしてシフリン&アトキンソン(1969)による情報処理モデルである。

第一の「S-Rモデル」とは、消費者が刺激(stimulus)を受け、それに対して何らかの反応(response)を示すという考えのもとに個人の情報処理過程を捉えたモデルで、「刺激-反応モデル」と呼ばれることもある。

たとえば、ある消費者が知り合いからの口コミで商品を購入する場合、知り合いからの口コミという刺激に対して、商品を購入するという反応を起こすという捉え方ができる。

ただしこの場合、「刺激を受けて」「反応する」という2段階しか示されておらず、情報処理の過程が非常に単純化されていることがわかる。実際には、口コミを聞いた消費者の心中で何らかの心理や判断が働いて購入に至るはずである。S-Rモデルでは、それらのしくみがまったく反映されていない。

第二の「S-O-Rモデル」とは、ハワード・シェスモデル⁶⁵に代表される情報処理モデルで、刺激と反応の間に生活体(Organism)という要素が取り入れられている。つまり、人は刺激を受けて自動的に反応するのではなく、その間に心理的なしくみが存在することを示したのである。しかしながら、S-O-Rモデルにおいても、しくみの存在が示されたのみで、その内容までは明確にされなかった。

たとえば、先の口コミで商品を購入した事例で言えば、「知り合いからの口コミで商品を買った」わけだが、厳密に言えば、知り合いからの口コミの内容に、商品を気に入る、あるいは必要と思われる要素が含まれていたから購入に至ったのである。いかに知り合いからの口コミでも、購入の必要がないと消費者が判断すれば、当然、購入には至らない。

このように、これらのモデルには、人は外部からの刺激に対して個々人の様々な要素が複雑に絡み合って反応や意思決定に至る、という視点が欠落している。

第三のシフリン&アトキンソンの情報処理モデル(以下、シフリン&アトキンソン・モデル)は、S-RモデルおよびS-O-Rモデルで看過されていた、反応に至るまでの過程を、より詳細に解明したモデルである。つまり、人が刺激を受けて、反応を生み出すまでの過程を、一つの情報処理システムとして捉えようとするアプローチをとった。

シフリン&アトキンソン・モデルの概要を図3-1に示した。

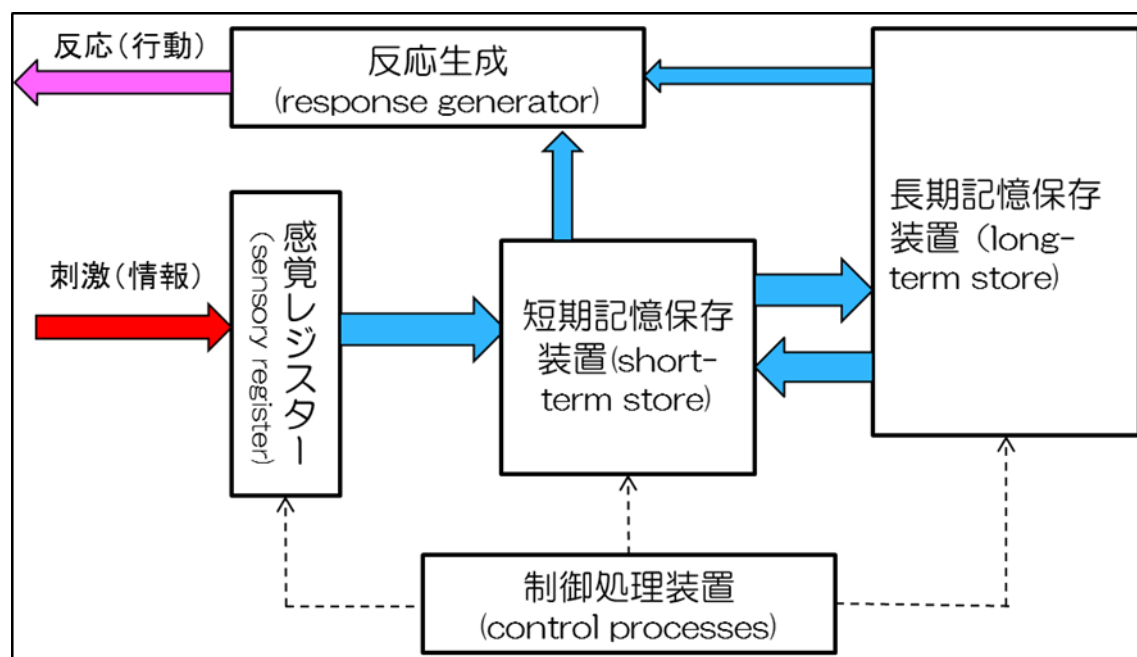
この図に沿って考えていくと、まず人は、感覚レジスターを通じて外部の情報を受け取る。ここで言う感覚レジスターとは、目、耳、皮膚等を指している。人は、これらの器官を通じて視覚、聴覚、触覚として情報を受け取る。もちろん情報は1つではないため、すべての情報を受け入れるわけではない。受け取る情報のうち、どの情報をどの程度受け入

⁶⁵ Howard, J. A. and J. N. Sheth (1969) *The Theory of Buyer Behavior*; John Wiley.

れるかを直感的に判断する。したがって感覚レジスターとは、センサーの役割を持つ受容体と言うことができる。

このとき、無意味と判断された情報は受け入れが却下されるが、受け入れる価値があると判断された情報は、いったん短期記憶としてしばらくの間、保存される。そしてそのなかでも特に重要と判断された情報やその情報にまつわる重大な経験は、さらに、長期記憶として保存され、再生されるのを待つ⁶⁶。

図 3-1 個人の情報処理モデル(シフリン&アトキンソン提唱)⁶⁷



これらの一連の流れをコントロールしているのが、「制御処理装置(control processes)」である。このような流れで情報が受け入れられた短期、長期記憶を制御処理装置が総合的に判断して、反応が生み出される。制御処理装置は、受け入れた情報だけに対して単純に反応しているのではなく、個人の行動目標や目的意識も加味しながら反応を生成することになる。

たとえば、天然素材で作られていることを求める消費者が、いかに低価格な商品に遭遇しても、その原材料等を確認して自分の行動目標に合わない判断すれば、購入を控える

⁶⁶ Shiffrin, R. M. and R.C. Atkinson (1969) Storage and Retrieval in process and long term memory, *Psychological Review*, 1969, vol.76, No.2, p.187.

⁶⁷ 出典：Shiffrin, R. M. and R.C. Atkinson (1969)、前掲書、p.180. を参照して筆者作成。各用語は筆者の日本語訳。

ことになる。反対に、価格が高い商品でも自分の行動目標に合っていれば、購入を決断する。

以上のとおり、情報処理モデルは、第一の S-R モデルから第二の S-O-R モデルへ、そして第三のシフリン&アトキンソンの情報処理モデルへと徐々に進化を遂げていった。

④ 情報処理パラダイムの限界

上記に述べたのは、個人における情報処理の枠組みを解明するためのモデルであるが、マーチ&サイモン(1957)⁶⁸等に代表される近代組織論においても、情報処理モデルが確立されている。ここで言う情報処理モデルは、個人が対象ではなく、組織を理解するための見方である。そこで、個人の情報処理モデルと区別するために、以下「情報処理パラダイム」と呼ぶことにする。

加護野(1988)は、情報処理パラダイムについて「組織のなかの人間の認識過程についての比較的単純な前提にもとづいたモデルであった」と指摘している。ここで言う「比較的単純な前提」とは、おそらく先に述べた S-R モデルの枠組みで組織の人間を捉えていることを指していると推察される。つまり、何らかの情報がインプットされると、ほぼ自動的に意思決定を行うという単純な考え方にもとづく前提である。

さらに、加護野(1988)は、近代組織論における情報処理パラダイムについて、次のようにも述べている。

「情報処理モデルは組織や個人の認識過程を、意思決定という中心概念によってとらえようとしてきた⁶⁹」。

組織や個人が外界から得る情報に対して行う活動は、2通りに大別できる。

一つは、「決める」「選ぶ」「解く」という意思決定の活動で、もう一つは、それに先立つ「見る」「知る」「わかる」といういわゆる受け入れの活動である。

「見る」とは単に現象を眺める、つまり受動的に情報を捉えることで、「知る」とは、もう一步踏み込んで現象の内容を見極めること、そして「わかる」とは現象を本質レベルで理解することであると筆者は捉えている。

加護野(1988)は、これら二通りの活動のうち、従来の情報処理パラダイムでは、意思決定の活動に焦点が合わせられていて、それに先立つ受け入れの活動にあまり重点が置かれていないと指摘している。

⁶⁸ Simon, H.A.(1957) : Administrative Behavior, 2nd ed., New York: Macmillan.(松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965。)

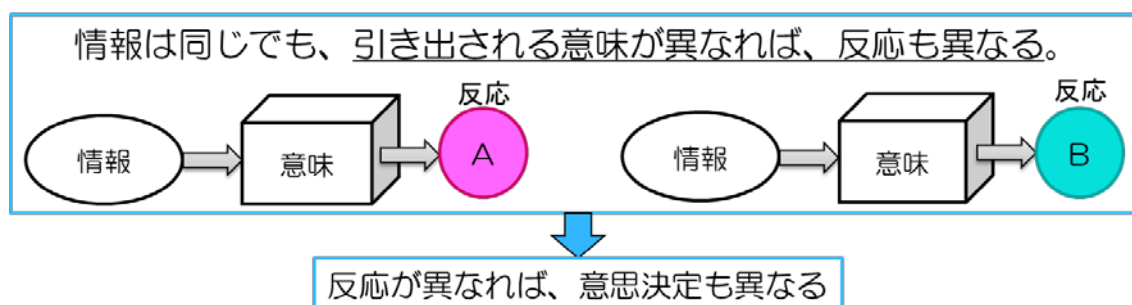
⁶⁹ 加護野忠男(1988)、前掲書、p.55。

従来の情報処理パラダイムは、外界からの情報にばらつきが少なく、従業員等の組織を構成している人員が画一的である場合は機能する。しかし、組織を構成する人員や受け取る情報が複雑化する今日では、従来の情報処理パラダイムには限界があるというわけである。

こうしたことから組織認識論では、「人々は、情報から引き出された意味に反応する」という立場をとっている(図 3-2 参照)。そのため、同じ情報を受け取っても、先に上げた事例の松下の講演会に参加した大半の経営者と稲盛のように、情報のなかから引き出される意味が異なれば、反応も異なってくる。

つまり、組織認識論では、情報の「処理」に力点を置いている従来の情報処理パラダイムに対して、情報の意味を理解した上で反応するようなパラダイムを提示している。これは、「処理」のみに焦点を当てるのではなく、「認識」も含めた、いわば進化系パラダイムと捉えることができる。そこで、このようなパラダイムを、従来の情報処理パラダイムと区別するために、便宜上、「情報の認識枠組み」と呼ぶことにする。

図 3-2 組織認識論における情報の認識枠組み⁷⁰



この違いは、意思決定過程もさることながら、情報をどの程度受け入れるかは、「見る」「知る」「わかる」の時点で判断されることが多いことから、いわゆる受け入れの段階ですでに違いが生じている可能性が高い。

⑤ 意味決定過程

では、なぜ、このような違いが生まれるのか。これまでに検討した内容をもとに、個人の意味決定過程について考察する。

⁷⁰ 出典：加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房、pp.60-62 を参照して筆者作成。

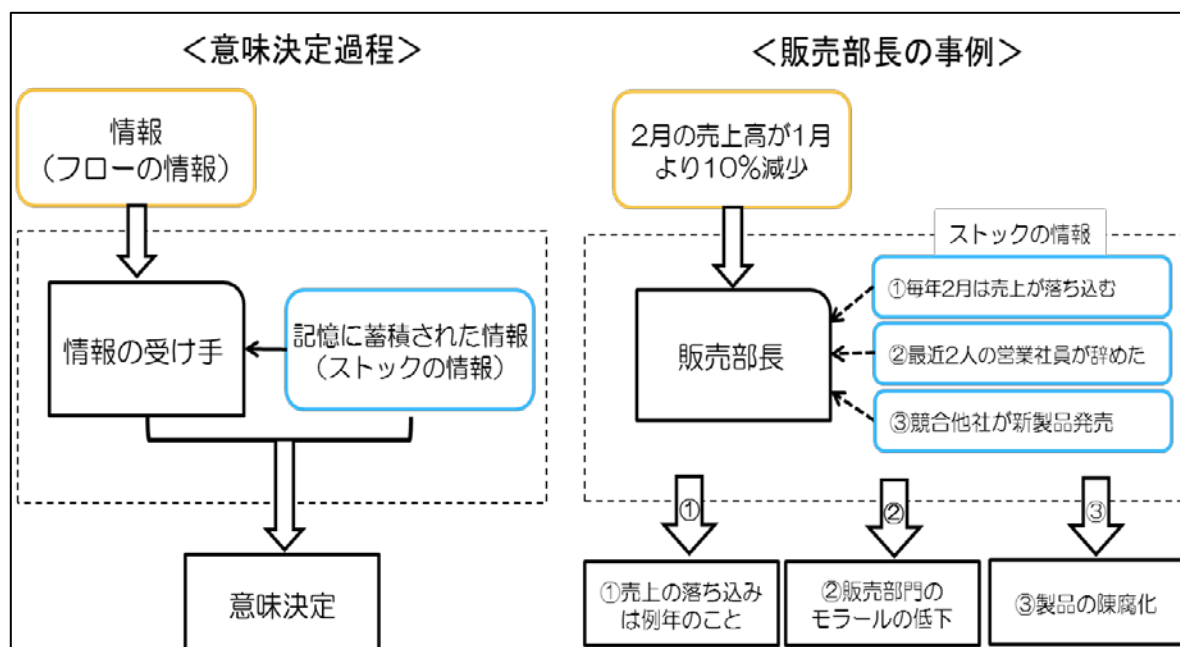
図 3-3 は意味決定過程を示している。情報の受け手は、フローの情報(その都度外界から入ってくる情報)に対して、ストックの情報(記憶に蓄積された情報)を結び付けて意味を決定する。

たとえば、ある販売部長が「2月の売上が1月より10%減少した」というフローの情報を受けた場合、その情報と「毎年2月は売上が落ち込む」という情報を結び付ければ売上の落ち込みは例年のことであるという意味決定を行う可能性が高い。

あるいは、最近2人の営業社員が辞めたという情報と結び付ければ退職社員が出たことによるモラルの低下という意味決定を行う可能性が高くなる。

いずれにしても、意味決定は、個人が蓄積している情報によって異なる。

図 3-3 意味決定過程⁷¹



3-1-2 組織における情報の認識枠組み

既述のとおり、近代組織論における情報処理パラダイムにおいては、組織のなかの人間を比較的単純な前提で捉えていた。この点、前項で個人に対する情報処理モデルとして三

⁷¹ 出典：加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房、pp.62-63 を参照のうえ筆者作成。

番目に上げたシフリン&アトキンソン・モデルは、S-R モデル等に比べれば、詳細に捉えている。

シフリン&アトキンソン・モデルは、消費者である人間を対象としたモデルであり、本来、組織を対象としたものではない。しかし、すでに述べたように、組織は人間の集まりであり、組織の反応は個々の人間の反応が少なからず影響する。

そこで、シフリン&アトキンソン・モデル⁷²を用いながら、組織認識論における情報処理の概念を補完した上で、筆者なりに、「見る」「知る」「わかる」といった受け入れの活動の仕組みとプロセスを検討する。

図 3-4 は、筆者がシフリン&アトキンソン・モデルをベースに、組織認識論の概念を取り入れながら図示した組織における情報の認識枠組みである。

感覚レジスターに当たるのは、現場にいるロウアー層に属する構成員である。

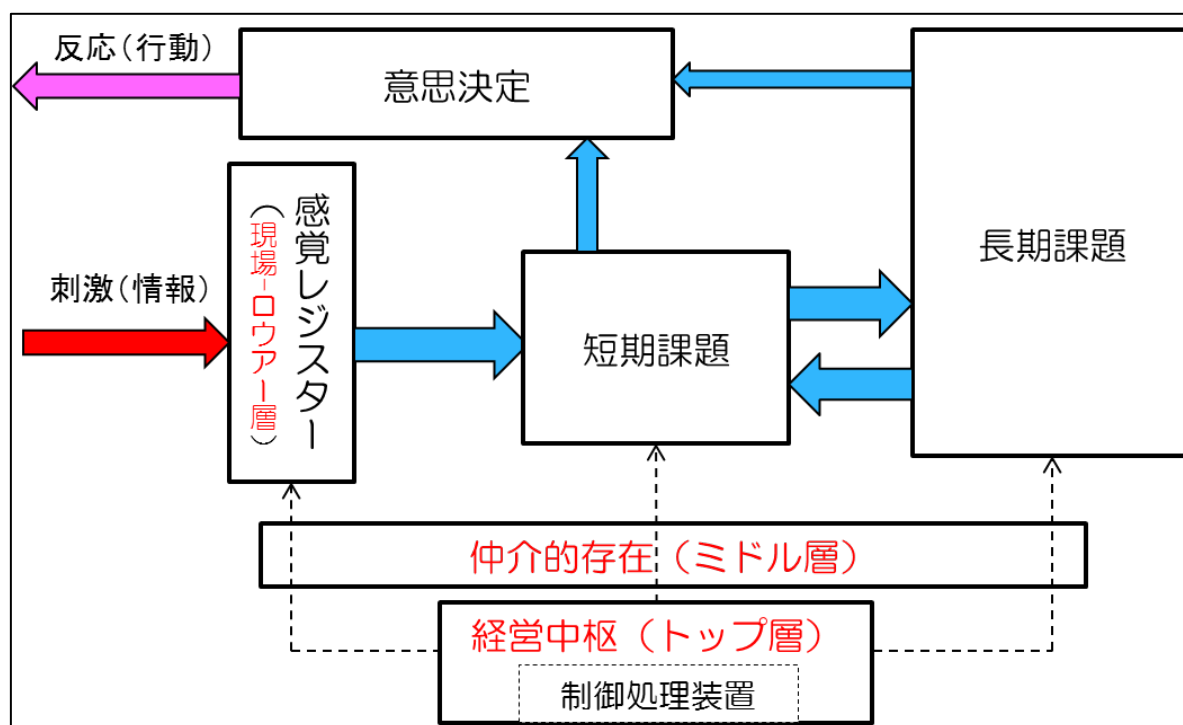
現場が何かの情報に接したときに、それを受け取った構成員が無意味と判断すれば、そこで受け入れが却下されるか、受け取ったとしても情報は報告されない状態になる。

しかし、現場の構成員が受け入れるべき重要な情報と判断すれば、まず短期的な課題として、ミドル層(あるいはしかるべき構成員や部署)に報告される。情報を受け取ったミドル層の判断で重要と思われた情報はトップ層に伝えられた上で長期課題として取り上げ、解決策等が検討される。

その後、短期・長期の課題について総合的に判断して、意思決定が生み出されることになる。

⁷² Shiffrin, R. M. and R.C. Atkinson (1969), Storage and Retrieval in process and long term memory, *Psychological Review*, vol.76, No.2.

図 3-4 組織の情報の認識枠組み ⁷³



基本的にこれらのコントロールは、情報の認識枠組みにおける制御処理装置の役割をもつ経営中枢であるトップ層が行うことになる。ただし、企業の場合は、組織の構成上、現場とトップ層の間にミドル層が仲介的な存在として位置している場合が多いと考えられる。

したがって、現場で受け入れを決定した情報でも、ミドル層に持ち込まれた時点で独自の判断が働き、トップ層に伝わる前に却下される可能性もある。

厳密に言えば、現場(ロウアー層)、ミドル層、トップ層のそれぞれが独自に情報の認識枠組みを形成し、情報を処理していることになる。そのため、意思決定に際しては1人の人間が個人的に反応する場合よりも複雑なプロセスになるが、基本的には、先に説明したようなプロセスで意思決定が下されていると考えられる。

⁷³ 出典：Shiffrin, R. M. and R.C. Atkinson(1969) Storage and Retrieval in process and long term memory , *Psychological Review*, vol.76, No.2, p.180. を参照して筆者作成。

3-1-3 老舗学

① 老舗学の定義

企業には、持続可能性が求められる。いかに優れた製品を開発しても、急成長を遂げたとしても、企業自体が存続できなければ、結局はステークホルダーに迷惑をかけることになる。その点、老舗は長きにわたり持続可能性を確保してきた。少なくともその点においては、企業のお手本というべき存在である。

「老舗学」とは、前川・末包(2011)が提唱した概念で、端的に言えば、「老舗」をテーマ、切り口として新しい経営学のパラダイムに踏み込んだ研究を目的とした学問である。

前川・末包(2011)は、「老舗を見つめなおすことから、現代社会や現代企業の課題を解決する糸口や、今後の進む道の指針が多く見つかる⁷⁴⁾」と指摘している。

老舗は、長年、生き続けていることもあり、老舗を見つめなおせば現代社会や現代企業の課題を解決する糸口や、今後の方向性が見つかる。

② 老舗と経営理念

特に本研究では、老舗の経営理念の部分に着目する。経営理念とは、企業の存在意義を認識するための基本的な方向性を示している。「企業の存続・発展は、経営理念実現に対する強い意識を持ち続けること⁷⁵⁾」に他ならない。

特に老舗では、古くから家訓が存在し、信用を重んじることや、家業の取り締まりの具体的な心得が語り継がれている。これは、現代企業における経営方針の役割を担い、従業員の精神的な拠り所になっていた。

CSR という概念自体は欧米から入ってきたものだが、日本の歴史を紐解くと、かなり昔から CSR に通底するような考え方が浸透していた。

淵上(2011)は、二宮尊徳の「報徳思想」における道徳と経済の両立や、近江商人の「三方よし(売り手よし・買い手よし・世間よし)」の精神、さらに、渋沢栄一の「事業という以上は、自己を利益すると同時に、社会国家をも益することではならぬ」等の考え方を紹介している⁷⁶⁾。

二宮尊徳の考え方は、キャロルがCSRで基本となる責任のうち、倫理的責任・法的責任、そして経済的責任の遵守に当たると考えられる。また、近江商人の考え方には、「売り手よし」「買い手よし」に、「世間よし」を加えた。前川・末包(2011)も指摘しているよう

⁷⁴⁾ 前川洋一郎(2011)「序章」(前川洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館)、p.3。

⁷⁵⁾ 淵上清二(2011)「経営理念と社会的責任」(前川洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館)、p.82。

⁷⁶⁾ 淵上(2011)、前掲書、p.87。

に、「世間よし」を加えることによって、近江商人はCSRの本質に迫る経営を心掛けていたことになる⁷⁷。

また渋沢栄一(1931)は、「従来論語を講ずる学者が仁義道德と生産殖利を別物にしたのは誤謬である。必ず一緒になしうるものである⁷⁸」と述べ、事業と道德の一致を主張した。誰でも多額の金を得たいと思うのが普通だが、欲しいと思う金額には際限がない。それよりも知識があり勤勉な人を多く輩出し、国家の利益を計るほうが国家万全の策であると主張している。

3-1-4 組織の経営学

ダフト(1983)は、組織理論を「実際の組織から教訓を引き出し、それらを生かせる道を教えてくれるもの」と定義している⁷⁹。

また、組織についても定義づけが行われている。その定義によれば、組織とは、「①社会的な存在で、②目標によって駆動され、③意図的に構成され、調整され、さらには外部の環境と結びついている活動システム」と述べている⁸⁰。

ダフト(2002)は、組織は静的なものではなく、絶えず外部環境の変化に適応していくものである、と指摘する。言い換えれば、外部環境の変化に適応できる組織だけが、存続し続けられると言える。

こうした点にも経営学者の理論が必ずしも当てはまらず、加護野(1988)が主張する「日常の理論」が必要になる理由があると考えられる。

また、ダフト(2002)は、企業文化には2つのレベルがあると捉えている。それを示したのが、図 3-5 である。第一に、儀式やスローガン等である。第二に、基調となる価値や前提、信条、態度等である。前者は目に見えるものであるが、後者は目には見えない。

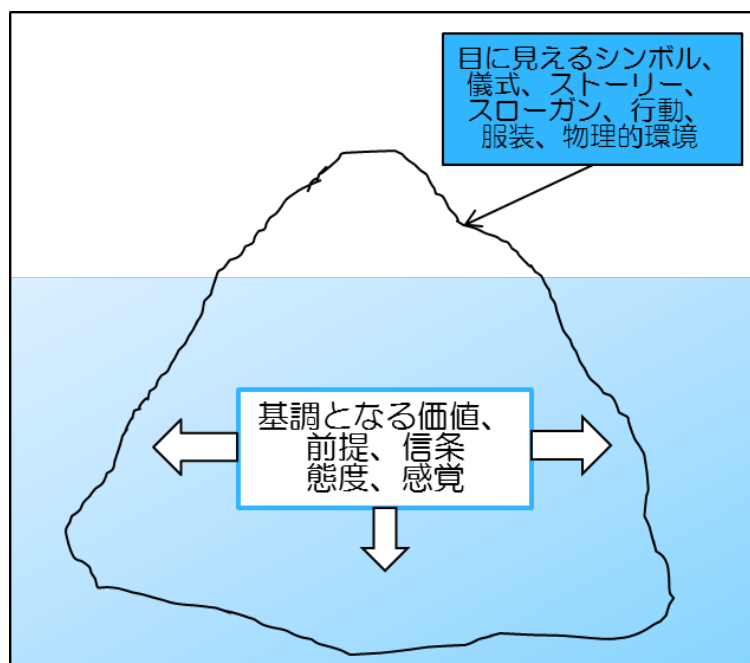
⁷⁷ 前川・末包(2011)、前掲書、p.87。

⁷⁸ 渋沢栄一(1931)『青淵百話』同文館、p.156[国立国会図書館「近代デジタルライブラリー (<http://kindai.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/781539>)」にて 2012 年 11 月 20 日閲覧]。

⁷⁹ Daft L, Richard(1983) *Organization Theory and design*, US: West Publishing Co. (『組織の経営学—戦略と意思決定を考える—』ダイヤモンド社、2002 年。)p.6。

⁸⁰ Daft L, Richard(2002)、前掲書、p.8。

図 3-5 企業文化の 2 つのレベル⁸¹



組織の文化は、一般に目に見える要素、たとえば、服装や行動、イベント等によって示されることが多い。しかし、実際には、そうした服装や行動等は、組織のメンバーの心の内側にある価値観や信条、思考プロセス等が根底にあり、それが表出しているに過ぎない。したがって、組織の文化と言う場合は、後者を指すのが適当であると考えられる。

3-1-5 加護野とダフトの組織論

本研究の先行研究として上げた加護野(1988)の組織論とダフト(1983)の組織論について共通点と相違点を検討する(表 3-1 参照)。

まず共通点は、両者とも組織を変化するものと捉えていることである。一方、相違点は、加護野については、組織内では日常の理論が共有されているという「共有性」を指摘しているのに対し、ダフトは、組織を社会的な存在で、目標によって駆動され、意図的に構成されると指摘している。

企業不祥事を防ぐリスクマネジメントの観点で言えば、外部環境の変化を組織に取り入れようとする意識が求められると同時に、情報の共有性、さらに、社会的な存在であるこ

⁸¹ 出典 : Daft L, Richard(1983) *Organization Theory and design*, US: West Publishing Co. (『組織の経営学—戦略と意思決定を考える—』ダイヤモンド社、2002 年。)、p.191。

とを意識する必要がある。よって、本研究は、加護野の組織の共有性とダフトの組織は社会的な存在である、という部分に依拠する。

表 3-1 加護野とダフトの考え方の比較 ⁸²

	加護野	ダフト
共通点	組織は、周囲の環境の変化に対応して変化するものである。	
相違点	組織には、「共有性」があり、「日常の理論」が何らかの形で共有されている。	組織は、「社会的な存在」で、「目標によって駆動され」「意図的に構成され」る。

3-1-6 経営の精神

加護野(2010)は、「資本主義社会において企業精神を成り立たせるには、企業で働く人々の内面から人々を律し、動かす心構えが必要である ⁸³」と指摘している。このように内面から出てくる心構えを加護野は「経営の精神」と呼んでいる。

経営の精神は、「市民精神」「企業精神」「営利精神」の3つの種類に大別される。

① 市民精神

第一は、市民精神である。これは、社会や職場のルールを守って真剣に仕事に取り組もうという姿勢である。

二宮尊徳の「報徳思想」、近江商人の「世間よし」さらに、渋沢栄一の「社会国家の利益」等は、いずれも市民精神の発露と言える。

ウェーバー(1904)は、資本主義の成立には、営利精神と経済合理性を超えた厳しい自制心と強靱な克己心が必要 ⁸⁴、と主張している。

⁸² 出典：筆者作成。

⁸³ 加護野忠男(2010)『経営の精神』生産性出版、p.59。

⁸⁴ Weber, M. (1904), Die protestantische Ethik und der “Geist” des Kapitalismus. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 20: 1-54. (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、改訳版、1989年。)

確かに、企業を存続させるには、利益を上げるという心構えである営業精神が求められる。しかし、それだけで企業は成り立たない。一般市民が社会のルールを守らなくては生活できないように、企業もまた社会の一員として生き続けるためには、一定のルールを守る必要がある。

② 企業精神

企業精神とは、様々な障害を克服して志を果たそうとする精神である。

ゾンバルト(1913)は、企業の存続・成長には市民精神も重要だが、それとは別に企業精神が必要と主張した。企業精神は、企業家の「事業欲」ではあるが、利己心を超越している点では、営業精神より市民精神に近いと考えられる。

ゾンバルトは、これを企業家としての姿勢に不可欠な前提と捉え、これを通じて、企業に利潤をもたらそうとする欲望や行動意欲が企業家に醸成されると指摘している⁸⁵。

成功している経営者は、一様に確固とした企業精神を抱いている。たとえば、かつて、石川島播磨重工(IHI)、東芝の代表を務め、のちに経団連会長、第二次臨時行政調査会⁸⁶会長、臨時行政改革推進審議会⁸⁷会長を歴任した土光敏夫は、徹底した合理化を図ったことで知られるが、自らが豊かになろうとしたためではない。事実、土光の私生活は「メザシの土光さん」と呼ばれるほど非常に質素なものであった。

加護野(2010)は、「市民精神の克己心は、企業メンバー全員に要求されるものであるのに対し、企業精神あるいは企業家精神は企業の指導者たちに要求される精神である⁸⁸」と指摘している。

③ 営利精神

営利精神とは、利益を得るために、合理的に判断しようとする精神で、自社の利益を追求しようとするものである。

キャロル(1991)も経済的責任をCSRの基底部に据えていたように、確かに営利精神は企業に不可欠なものではある。利益が上がらなければ、従業員に給与を払うことも、株主に配当を出すことも、国に税金を納めることもできない。

⁸⁵ Sombart, W. (1913), *Der Bourgeois, Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen*. Munchen und Leipzig: Duncker und Humblot. (金森誠也訳『ブルジョワ——近代経済人の精神史』中央公論社、1990年。) p. 266.

⁸⁶ 1981年、鈴木善幸政権下で「増税なき財政再建」を旗印に発足した組織。

⁸⁷ 第二臨時調が解散した1983年に発足した内閣総理大臣の私的諮問機関。行政改革の実現を監視する役割を担った。

⁸⁸ 加護野忠男(2010)『経営の精神』生産性出版、p.54。

これまで本稿で紹介してきた経営者たちは、徹底して利益にこだわった経営を行っている。松下幸之助は、事業部制を敷き、各事業部に利益責任を課した。また、稲盛和夫もアメーバ経営という手法を生み出した。これは組織の中にアメーバと呼ばれる小集団を形成し、アメーバごとに採算管理を行う方式である。

ただし、松下も稲盛も利益至上主義ではない。つまり、彼らの経営観においては、営業精神はあくまでも市民精神や企業精神とのバランスの上に成り立っているのである。

したがって、これら3つの「経営の精神」のバランスがとれている場合は問題ないが、何等かの事情でどれか一つの精神が異常に大きくなる等、ゆがみが生じることがある。そうすると、企業の内外で問題が生じ、ひいては企業不祥事へと進展する可能性が高まる。そして、やがて経営の精神は劣化に至る。この過程については後述する。

3-1-7 持続可能性・経営の精神・老舗の経営文化の概念整理

ここでいったん、本研究でCSRの中心的概念として取り上げた「持続可能性」「経営の精神」「老舗の経営文化」の概念整理を行い、共通点と相違点を抽出する(表3-2参照)。まず、共通点としては、自社とともに周囲の向上を視野に入れていること、経済や社会との関係を意識していることが上げられる。このように、社会のため、周囲のため、という視点は同じであるが、着目のポイントが異なる。

「持続可能性」は、「経済」「社会」のほかに「環境」に着目している。また、「損益決算」という表現にみられるように、「評価する」ことに着目している。

「経営の精神」は、「企業として、いかにあるべきか」という「精神」に力点を置き、さらに、企業と市民と営利の3つにおける「バランス」を重視している。

「老舗の経営文化」は、それぞれ表現は異なるが、二宮の「道徳と経済の両立」とは、言い換えれば、「双方がフェアな取引をして、利益を得る」という考え方であり、近江商人も同じく取引者同士が利益を得ることに焦点を当てた考え方である。渋沢も「道徳経済合一説」を説いている。したがって、取引に関わる人々つまりステークホルダーの共存を念頭に置いていることになる。

これらのことから、企業不祥事を減らすためには、自社だけではなく周囲であるステークホルダーの向上と利益を視野に入れ、それらと共存する視点が必要であることがわかる。

表 3-2 持続可能性・経営の精神・老舗学⁸⁹

	概 要	共通点	相違点
持続可能性	経済的繁栄、社会的公正、環境の質向上において損益決算を実現	自社だけではなく周囲の向上を視野に入れている。	「環境」を重視 「損益決算」(評価)のための考え方
経営の精神	企業精神、市民精神、営利精神のバランス	経済や社会との関係を意識している。	企業の精神(考え方)に力を置き、「バランス」を重視
老舗の経営文化	二宮尊徳： 道徳と経済の両立 近江商人： 三方(売り手・買い手・世間)よし 渋沢栄一： 自己と社会双方の利益 (道徳経済合一説)		自社(自己・売り手)を中心として周囲(世間・社会)と共存することを重視

3-2 リスクマネジメントに関する先行研究

次に、リスクおよびマネジメントに関する先行研究について検討する。まずリスクに関する概念を整理し、それを踏まえてリスクマネジメントについて検討する。

3-2-1 リスクの要素

第1章で述べたように、リスクという言葉は、日常的に広く使われているが、その意味は漠然としている。

リスクがもつ意味を細かく分類していくと、3つに大別できる。ハザード(Hazard)、ペリル(Peril)、リスク(Risk)がそれである。さらに、それぞれの意味を細かくみていくと⁹⁰、次のように解釈できる。

⁸⁹ 出典：筆者作成。

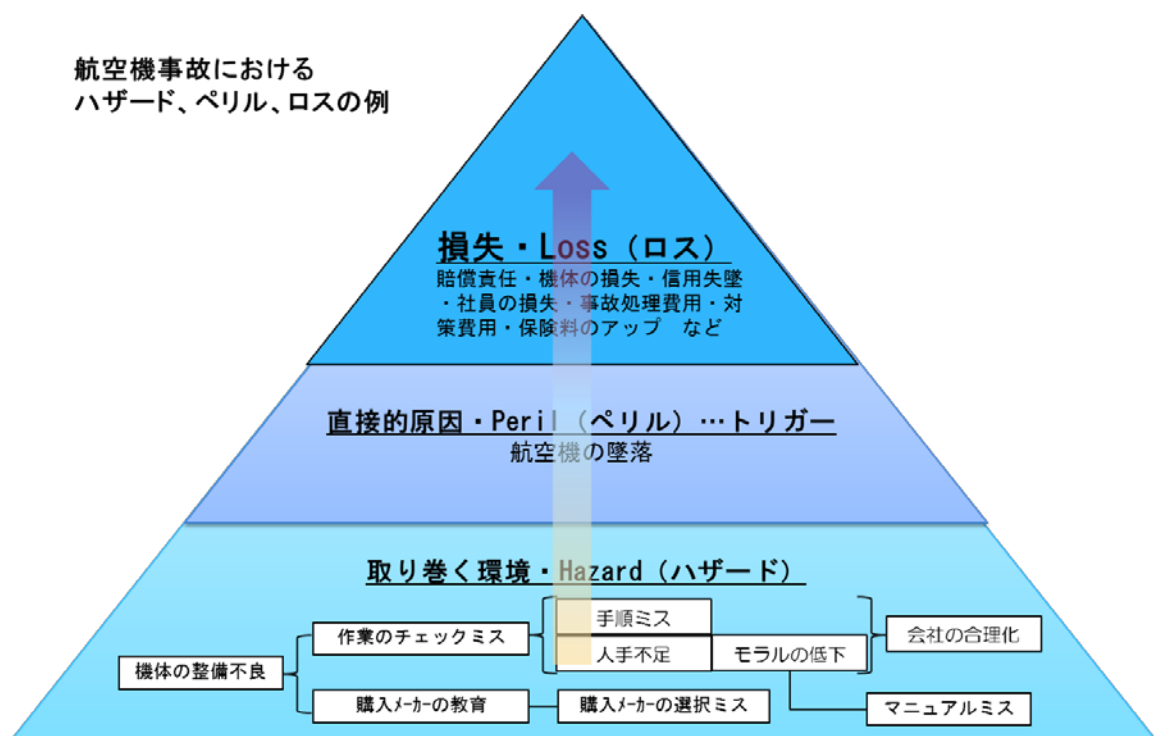
- ① ハザード：ペリルから、損害を発生させる状況(環境、要因、原因)
- ② ペリル：損害を起す可能性のある出来事(直接的原因)
- ③ ロス：致命的なダメージの発生

そして、上記①から③につながる事態が起こる不確実性(損失の可能性)がリスクである。

上記3つのリスクの種類の関係を図3-6に図示した。

仮に航空機の墜落事故にたとえるなら、ハザードは機体の整備不良、ペリルは機体の墜落、そしてロスには賠償責任等が当てはまる。そして、これら一連の事故が発生することに関する不確実性が、リスクとなる。

図3-6 ハザード、ペリル、ロスの関係⁹¹



⁹⁰ 「リスク」の意味をここでは、ハザード、ペリル、リスクと定義している。インターリスク総研(2002)『実践 リスク・マネジメントー事例に学ぶ企業のリスクのすべて』経済法令研究会、p.3。

⁹¹ 出典：石井至(2002)『リスクのしくみ』東洋経済新報社を参考に筆者作成。

3-2-2 リスクの分類

リスクの分類に関しては、亀井利明(2004)⁹²および上山道生(2002)⁹³等の研究がみられる。以下、両者の研究内容をもとに、リスクの分類について説明する。

① 損害と利益の発生による分類

まず、リスクが発生した場合、損害のみの発生(loss only risk)であるか、損害または利益の発生(loss or gain risk)であるかによって純粋リスク(pure risk)あるいは、投機的リスク(speculative risk)に区分される。

純粋リスクの主な要因としては、自然災害、火災、自動車事故等の、偶発的で前兆がない状態で発生するものが上げられる。この場合の個々の事故予測は不可能である。しかし、期間こそ一定に絞り込むが、データ収集の範囲を広く取り、大量にデータを収集することにより、特定集団におけるリスクを統計的に測定することが可能となる。

一方、投機的リスクは、企業活動、社会的、経済的変動を意味している。つまり、金利、為替、株価の変動等のように、発生すると一方には損失、他方には利益をもたらすようなリスクである。たとえば、金利上昇時には、預金者には利息の増加(gain)が発生するが、借金者には金利負担の増加(loss)が発生する。つまり、立場の違いにより、片方には利益、もう片方には損害、というように異なる現象が発生するため、結局、損失額の測定は不可能である。

しかし、投機的リスクは通常、一定の前兆をともなった後に発生するため、損害の範囲の限定が原則として可能である。

インフレ下における企業防衛を目的とする危険政策(1920年代のドイツ)では、投機的リスクを含めた議論がなされた一方、米国のリスクマネジメントおよび危機管理においては、純粋リスクが議論の中心になっていた。

② リスクマネジメントの視点からの分類

次に、リスクマネジメント実践の視点からリスクを分類する場合、たとえば、災害リスク、業務リスク、管理リスク、戦略リスク、起業リスク等が上げられる。災害リスクは、災害対策基本法等に定めるリスクで、一般的には危機と認識できるものである。業務リスクは、企業、自治体に見られる日常業務の関連によるもので、慣れ、ミス、過労、ストレス等によって発生するものである。

管理リスクは、企業等に見られる、生産、販売、労務、情報、保全等、管理において発

⁹² 亀井利明『リスク・マネジメント総論』同文館出版、2004年。

⁹³ 上山道生『リスク・マネジメントのしくみ』中央経済社、2002年。

生するリスクである。戦略リスクおよび起業リスクは、挑戦すべきリスクであり、最初から保持されているリスクである。たとえば、新製品の開発、新興市場の開拓、海外進出、吸収、合併、資本提携、新規事業の立上げ、事業転換等において、そのようなリスクは生じる。

さらに、発生原因たる経済社会との関連および非関連を基準に、静態的リスク(**static risk**)および動態的リスク(**dynamic risk**)という分け方もできる。経済社会の変化、無変化を問わず発生するリスクを、静態的リスクという。具体的には、自然災害、火災、盗難等のように、社会が平常の状態においても発生するものを指している。さらには、放火、詐欺等の犯罪被害、貸倒れ等の過失、誤った行動から発生するものもこれに含まれる。いずれにせよ、これらが発生すると、損失のみが生じる。静態的リスクの発生は、個々としては偶然であり、不規則である。

しかし、大量なデータの収集によって、純粹リスクと同様、発生確率を統計的に測定することが可能であり、損失額も算出できる。他方で、動態的リスクは、経済社会の変動を原因とし、技術の進歩、制度の変化、市場の変化、社会の変化、景気変動等が原因として上げられる(表 3-3 参照)。

表 3-3 静態的リスクと動態的リスクの分類⁹⁴

静態的リスク	動態的リスク
火災	技術の進歩 ✦ 真空管からトランジスタ、IC
火災、地震、台風、洪水	制度の変化 ✦ 規制の緩和、撤廃
自動車事故	市場の変化 ✦ ライフスタイルの変化
訴訟、貸倒れ	社会の変化 ✦ 高齢化社会
テロ、誘拐	景気変動 ✦ 失業の増加

⁹⁴ 出典：上山道生(2002)『リスク・マネジメントのしくみ』中央経済社、p.18 を筆者が加筆。

3-2-3 リスク研究

① 米国における研究

リスク管理の研究領域からマーケティングにおけるリスク研究にアプローチした研究としては、米国ではマーク・グリーンが代表的である。グリーンは、市場におけるリスクを、ロスを引き起すかもしれない出来事の発生に関わる不確実性と規定している。その上で、金融効果の観点からみてロスのみが発生する「純粋リスク」とロスと利益の双方が発生する「投機的リスク」に分類した。

グリーン&サーベイン(1983)⁹⁵は、純粋リスクおよび投機的リスクの両方の性格をもつ企業リスクを、資産および人員、マーケティング、金融、生産、環境の五つの側面から捉え、それぞれについて具体的に言及している。

このうち、マーケティング・リスクとして、購買および販売、輸送、保管、情報、標準化の諸機能から、それぞれ具体的なリスクを上げている。たとえば、購買および販売機能では、値引きによる価格リスク、流通経路の選択リスク等を上げている。一方で、企業の海外活動、いわゆるグローバル・マーケティングにおける重要なリスク(為替レートの変動を含む)を、環境リスクの一つとして提示している。

また、グリーンらは、リスクの主な関連用語として、一般的に経済的な損失をロス、火災、暴風、爆発等のロスを引き起す出来事をペリル、そしてあるロスの頻度と、規模に影響する状態をハザードと規定している。

さらに、リスクの種類として、前述の純粋リスク、投機的リスク以外にも、前述の上山(2002)も述べている静態的、動態的リスク等を上げている。ここでいうリスクも同様であり、静態的リスクとは、火災、暴風、爆発等の、変化を前提としないリスク(純粋リスク)であり、それに対する動態的リスクとは、社会、組織の変化等、何かの変化に付随する不確実性に関するリスク(投機的リスク)である。

② 日本におけるリスク研究

日本におけるリスク管理の研究においては、保険領域からリスク研究にアプローチした亀井利明(2004)が代表的である。ただし、現存の文献で古いものは、神戸大学⁹⁶出身の商学博士 福田敬太郎の「掛繋作用の限度—綿花取引におけるbasis riskの研究—」(1929)で、すでにリスクという用語が用いられている。

⁹⁵ Greene, M.R., Oscar N.Serbein (1983) *Risk Management: Text and Cases, 2nd edition*, New York, US: Brady.

⁹⁶ 1902年に創立された神戸高等商業高校が前身であり、東京高等商業高校(現在の一橋大学)と並ぶ関西の官立高商である。

本研究で福田(1929)は、織物業者が米国市場と綿花取引する際の、先物相場、現物相場の掛繋取引の保険作用について考察している。また、「商学総論」(1955)⁹⁷のなかでも福田は、保険の役割としての危険の分散、および転嫁について論じている。これらは、現在の商学および先物市場の研究を先取りしている。

社会経済におけるリスクの位置づけは、プラザ合意⁹⁸後、さらに高まっている。ほとんどの商品は市況化しており、需要、供給の関係によって価格は変動する。

したがって、生産から消費までに関連している企業には不可避的なリスクが発生する。企業には、リスクへの早急な対応が求められており、それが可能な企業体質への改革が不可欠になっている⁹⁹。

3-2-4 リスクの3つの側面

リスクを正しく管理するには、まずリスク自体をきちんと把握していなければならない。スミス&メリット(2002)は、リスクには3つの重要な「側面」、言い換えれば「条件」があると指摘する¹⁰⁰。

3つの条件とは、具体的には、不確実性、損失の可能性、そして時間要素である。これらの要素がすべてそろって初めてリスクと言えるとスミス&メリットは指摘している。そこで、これらの条件について掘り下げて検討する。

図3-7に、これら3つの条件とリスクの関係を図示した。

不確実性、損失の可能性、時間要素が示す内容は、それぞれ次のとおりである。

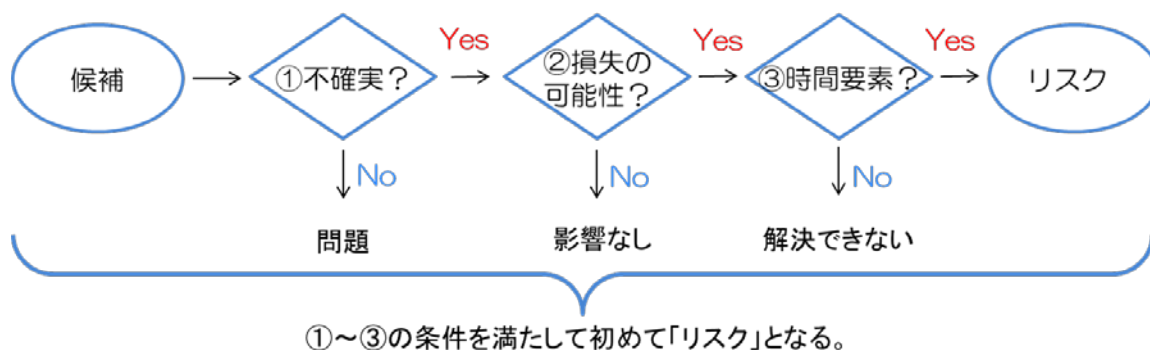
⁹⁷ 福田敬太郎『商学総論』千倉書房、1955年。

⁹⁸ 1985年9月の五カ国蔵相会議。

⁹⁹ 羽路駒次(2003)「経営リスク論」羽路駒次・小嶋博『新経営学』晃洋書房、pp.13-18。

¹⁰⁰ Smith P. G., Merritt, Guy M.(2002) *Proactive Risk Management*: Productivity Press(澤田美樹子訳『実践・リスクマネジメント』生産性出版、2003年。)p.30。

図 3-7 リスクの 3 つの要素 ¹⁰¹



① 不確実性

第一の条件は、「不確実性」である。リスクはいつ発生するかわからないし、発生するかどうかはわからない。まさに不確実なものである。

しかし、企業経営においては、リスクマネジメントが不可欠であるため、リスクを確定させる必要がある。これについてスミス&メリット(2003)は、不確実性を取り除くことはできないが、次の方法で不確実性を限定することができると指摘している。

- a. リスクの発生確率の明確化
- b. リスク発生時の影響や代替案の理解
- c. リスクの原因(重大性や発生頻度への影響も含めて)の特定

これらの要素について事前に検討しておけば、リスクの軽減につながるし、仮にリスクが現実になった場合も、有効な対応策を講じやすい。

② 損失の可能性

また、スミス&メリット(2003)は、「損失の可能性」があることもリスクの条件である、という立場をとっている。ここで言う損失の可能性とは、市場シェアの損失、製造の損失、より高額な保証と修理費用等 ¹⁰²である。

先に、リスクの種類として、「純粹リスク」と「投機的リスク」があると述べた。前者は損失のみをもたらすリスクで、後者は損失だけではなく利益を得る可能性もあるリスク

¹⁰¹ 出典：Smith, Preston G., Merritt, Guy M.、澤田美樹子訳(2003)、p.30 を参考に筆者作成。

¹⁰² Smith, P.G., Merritt, Guy M. (2003) 、前掲書、p.28。

である。スミスらは、「投機的リスク」の可能性も示唆しているが、リスクマネジメントにおいては、「損失の可能性」を念頭に置くべきであると主張している。

③ 時間要素

さらに、「時間要素」もリスクの側面の1つである。

リスクは、時間的に制限がある、つまり一時的なものでなければならない。たとえば、「食中毒」という事象が、常に存在するのであれば、リスクとは言えず、解決不可能な問題となる。

このように、リスクとは非常に複雑でやっかいなものである。だから、日頃から把握に努め、マネジメントする必要がある。

スミスらは、リスクを正しく管理するには、組織機能を横断的に管理することや先手の行動が重要¹⁰³と指摘している。

3-2-5 リスクマネジメントの目的と手法

① リスクマネジメントの目的

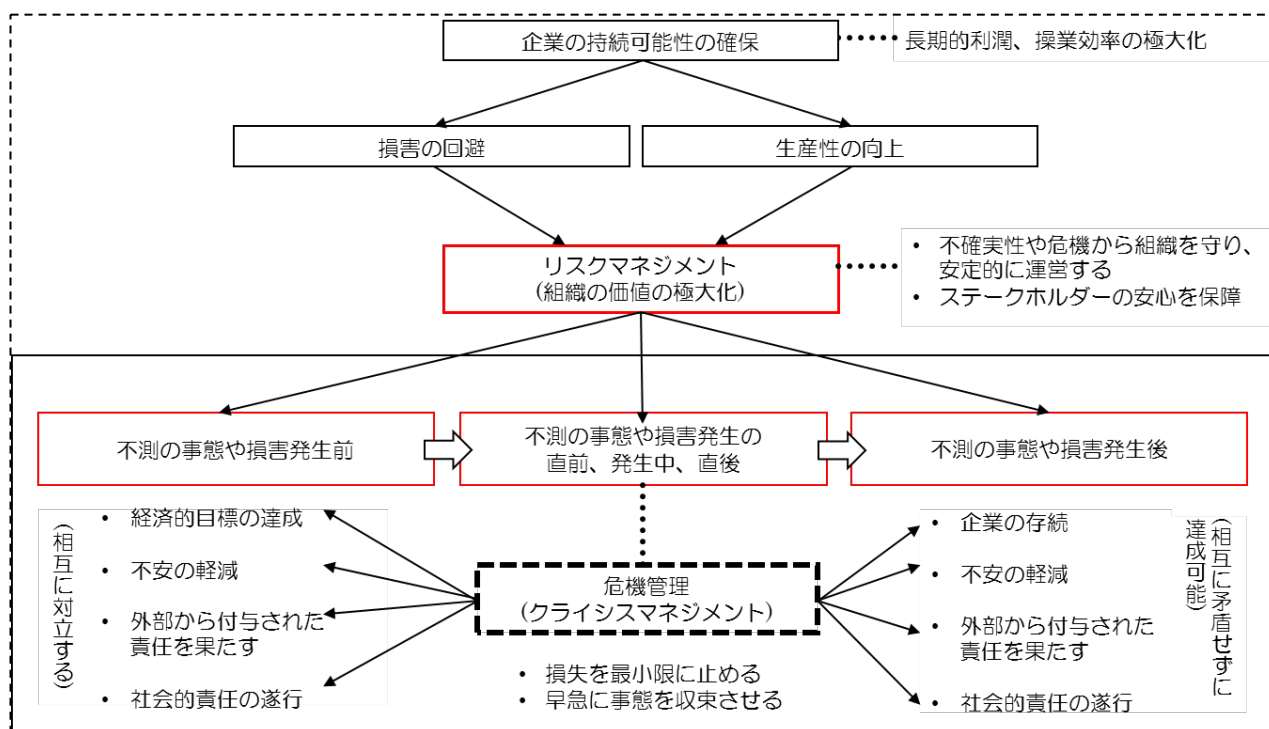
リスクマネジメントの目的は、全般的に言えば、組織の価値、企業で言えば企業価値の極大化である。さらに、具体的に言えば、不確実性や危機から組織を守り、安定的に運営する、あるいはステークホルダーの安心を保障することが、リスクマネジメントの目的である。

また、さらに、細かく考えると、リスクマネジメントの目的は不測の事態や損害が発生する前と発生中、そして発生後では若干異なる。

たとえば、不測の事態が発生する前は経済的目標の達成が目的の1つとなるが、事態が発生した後は、企業の存続が目的に入ってくる(図 3-8 参照)。

¹⁰³ Smith, P.G., Merritt, Guy M. (2003) 、前掲書、p.29。

図 3-8 リスクマネジメントの目的¹⁰⁴



伝統的ビジネスリスクマネジメントの目的は、リスクが企業に与える損失を最小化させることで、究極的には企業の倒産を防止することにあった。この点で、リスクへの対応は受身であり、リスクを損失の可能性という側面で見えてはいなかった。投機的リスクは、マイナス効果を被る側からのみ見ているからこそ投機的リスクと言われるのである。

しかし、現代企業に大きな影響を与えるリスクのほとんどは、損失およびチャンスの方の可能性を含んでいる。つまり、「企業価値にプラスおよびマイナスの可能性を与える不確実性」¹⁰⁵である。

このような観点から、現代のビジネスリスクマネジメントの目的は、リスクの最適化 (Optimization of Risk) であり、それは、「企業のステークホルダーに対する企業価値最大化のため、さらに、企業価値に関する不確実性により生じるロス最小化と同時に、リスクに潜むチャンス、利益の最大化を図ること」¹⁰⁶である。

¹⁰⁴ 出典：武井勲(1998)『リスク・マネジメントと危機管理』中央経済社、p.26 を筆者が一部加筆・修正。

¹⁰⁵ 上田(2003)、前掲書、p.21。

¹⁰⁶ 上田(2003)、前掲書、p.34. ISO GUIDE73, Risk Management—Vocabulary—Guidelines for use in Standards, 2001 を参照。

② ビジネスリスクマネジメントの手法

ここでは、具体的に実施されているビジネスリスクマネジメントの手法を下記のとおり紹介する。

a. リスクマップ：

リスクマップを利用したリスクマッピング技法は、ビジネスリスクの特定、優先順位確定のための、有効な統一的手段である。共通言語を利用したリスクマッピングにより、プロセスの管理責任者、管理職および組織全体に、次の効果を与えることができる¹⁰⁷。

- ・ 最も重要なビジネスリスクに的を絞った源泉の追求および測定ができる
- ・ ビジネスリスク戦略の次のプロセス(策定)に焦点を与えられる
- ・ ビジネス目標の達成およびリスクマネジメントを整合させやすい
- ・ 事業部門およびプロセスの壁を越えた共通のリスクマネジメントのための知識共有を進めて、ベストプラクティスを活用する機会を得られる
- ・ 企業全般にわたるリスクを集計するテンプレートを提供できる

また、マイナスの影響のみを示したリスクマップもある。これは、マイナス・リスクマップと言われている。

b. リスクの評価：

リスクに的確に対応するには、常に評価する必要がある。

リスク評価の主な目的は、リスクマップを応用してリスクの優先順位を測定することである。

現代のビジネスリスクマネジメントにおいては、①企業目標との連動、②リスク負担により生じるチャンスの大きさの検討、③外部ステークホルダーのリスク負担意欲の程度を、考慮しなければならない。

しかし、リスク評価を企業内部のステークホルダー間のみで行う場合は、どうしても不十分となる。そこで、外部のステークホルダーに対して、リスク情報(どのようなリスクマネジメント体制を敷いているか、またはどの程度のチャンスがもたらされるか、といったこと)を提供し、互いに共有することが肝要である。

たとえば、ロスが発生した場合は、リスクの軽減、除去の各方法が有効かどうかという判断が必要となる。そこで、ボーダーラインである「リスク許容水準」が定められる。リスクの大きさ、および対応可能な企業資源の双方を勘案し、社会的要因等を踏まえて判断

¹⁰⁷ アンダーセン・朝日監査法人(2001)『図解リスク・マネジメント』東洋経済新報社、p.64。

しなければならない。許容レベルにあるリスクであっても、そのレベルが変化する可能性を考慮し、継続して監視および評価する必要がある。

処理の対象としたリスクに対しては、リスクファイナンス、あるいはリスクコントロールとの併用による処理活動が行われる。

3-2-6 リスクコントロール

リスクコントロールとは、企業リスクの顕在化を予防および軽減し、問題発生時には事故を管理することである。具体的には次のような対策がある。

① リスクの回避

事故に遭遇しないための最も確実な方法は、リスクを避けることである。自動車を運転しなければ、当然ながら、自動車事故の加害者になることは避けられる。同様の理屈で、企業にとっての最も確実なリスク対策は、リスクを持たないこと、あるいは回避することである。ただし、これは極めて消極的な対策と言わざるを得ない。火気使用の制限等、生産条件に制限を加えると、競争条件は低下する。工場建設の中止、新製品開発の断念は、ビジネスチャンスを逃すことに繋がる。

このようにみると、リスクの回避は、必ずしも現実的な方法とはいえない。

② リスクの予防および軽減

リスクの発生を事前に予防することをリスク予防(Risk Prevention)、発生した場合に損失拡大を防止することをロス軽減(Loss Reduction)と言う。

両者を総称して、一般的にはリスクコントロールあるいはロスコントロールという。リスク予防には、リスクマネジメント・サイクルの成果が問われる。また、ロス軽減は、クライシスマネジメントにも通じ、その取り組み方が結果を左右する。

③ リスクの分散(ポートフォリオ)

同時に巨額の資産を失うといった事態を免れるために、資産を分散するというように、ポートフォリオ的な方策をとることをリスクの分散という。これは、「リスクのある資産

を一カ所に集中させずに、運用先を分散し、異なるパターンのリスクを内包する資産を組合せることで、リスクを小さくする¹⁰⁸⁾というポートフォリオ理論にもとづいている。

ポートフォリオとは、元来、仕切りがついた書類ケースを指すが、資産もそれぞれに分けて投じるほうがリスクが軽減できるという考え方である。

具体的には、工場を分散させたり、コンピュータセンターを複数の地域に配置したりする。リスクの移転は、非財務的手段であり、リスクの財務的手段あるいは法的責任を契約によって移転することである。発生した損失に対する責任を、相手が負う旨の契約条項として契約書のなかに免責条項あるいは責任移転条項という形で明記し、リスクを移転する。

なお、最近進んでいる、「チャイナ・プラスワン¹⁰⁹⁾」も、リスクの分散手法の一つと捉えることができる。これは、中国リスクを回避するために、中国とは別の国に進出することである。特に領土問題で日中関係が悪化したことにより、日本企業の間で活発に行われるようになった。

2011年に発生した東日本大震災やタイの洪水等によりサプライチェーンが寸断され、自動車やコンピュータ等の生産に深刻な被害がおよんだ。このようなリスクの回避・軽減にリスクの分散は一定の効果が期待できる。

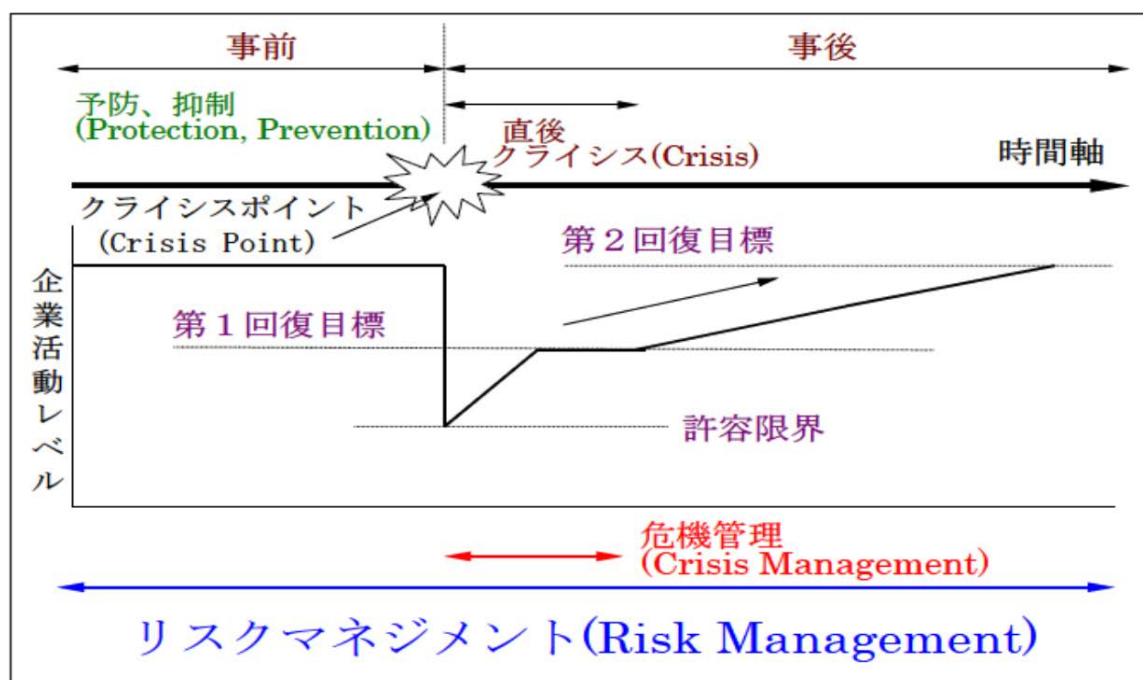
3-2-7 リスクマネジメントの範囲

先ほど、リスクマネジメントの目的は、不測の事態や損害が発生する前と後で変化すると述べたが、リスクマネジメント事態は、当然、継続的に続けられる。なかでも、事態が発生したときには、急速に事態を収拾させることを想定した、危機管理、クライシスマネジメントが求められる(図 3-9 参照)。

¹⁰⁸⁾ 上田和勇(2003)『企業価値創造型リスクマネジメント』白桃書房、p.49。

¹⁰⁹⁾ 2012年11月9日、ロイター.co.jp「日本企業の東南ア投資加速、『チャイナ・プラスワン』活発に」(<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPTYE8A805V20121109>)2012年11月20日検索。

図 3-9 リスクマネジメントの範囲¹¹⁰



阪神淡路大震災以降、リスクマネジメントという言葉が一般的に認知された。その結果として、JIS規格が導入された¹¹¹。しかし、当時の人々の認識では、リスクマネジメントはむしろクライシスマネジメントとみなされていた。

現在も、リスクマネジメントという言葉からは、交通事故、自然災害等の緊急事態への対応が連想されている。しかし、リスクマネジメントと違い、クライシスマネジメントは、緊急事態の回避および危機発生時の対応に特化されたものであり、大災害に至らないようなケースは考慮しない場合が多い。

3-2-8 ハインリッヒの法則

リスクの発生を知るためには、まずリスクの前段階にある「ハザード」を認識する必要がある。ハザードとは、リスク発生環境であり、リスクの要因および原因でもある。ハザードからロスへの流れとしては、まず、ハザード(環境、要因、原因)が発生し、次にリ

¹¹⁰ 出典：JISTRZ0001(Q2001の原案)。

¹¹¹ 日本規格協会編(2003)『JIS Q 2001：2001 リスク・マネジメント・システム構築のための指針』日本規格協会。

スク(損失の可能性環境、要因、原因)に進展する。それが放置されると危機(重大な事故および事件)となり、最終的にロス《致命的なダメージ》が生じる¹¹²。

ハザードは企業社会の至るところに存在しており、事前に知ること、リスクおよび危機の回避が可能になる。しかし、ハザードを発見できない、あるいは発見が遅い企業においては、多くのロスが発生することになる。つまり、ハザードを把握できない企業は、永久にダメージを受ける可能性を払拭できないのである。

ハザードからリスクが発生するメカニズムをわかりやすく示しているのが、労働災害等で使われているハインリッヒの法則である。これは、米国の損害保険会社に勤務していたドイツ系米国人、ハーバート・W・ハインリッヒが5,000件を超える事故調査をもとに労働災害の発生確率を分析し、その結果から導き出された法則¹¹³である。

それによれば、重大事故が1件起きる前には、軽微な事故が29件、ヒヤリ・ハット(無傷の事故)が300件あることを示唆している(図3-10参照)そしてその背後には、さらに、数千におよぶ不安全行動と不安全状態であるハザードが存在すると指摘している。

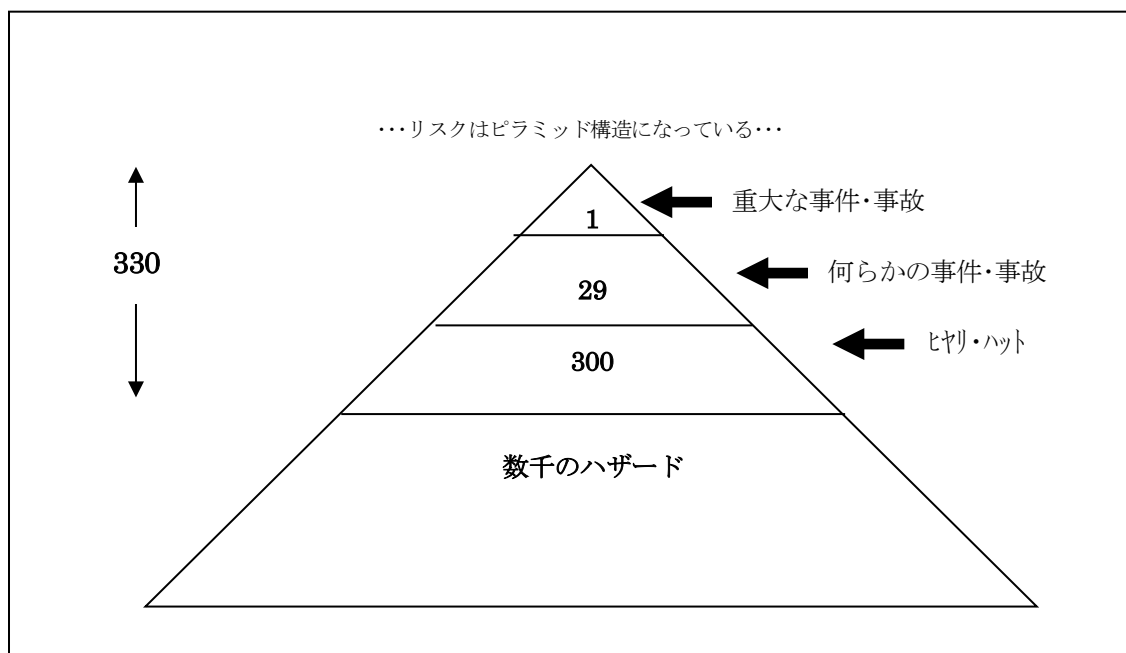
リスクを回避するには、まず、ハザードが発生する環境の早期認識が重要ということがわかる。

また、ハザード、リスクを見抜く能力を強化する方法として、大きな事件、事故が発生した際に、その発生理由を分析するシステム、体制を構築すること等が上げられる。

¹¹² 日本アルマック「シニアコース基礎講座」(2005)『日本リスクコンサルタント協会認定 リスクコンサルタント養成講座テキスト』日本アルマック リスク・マネジメント教育センター、p.6。

¹¹³ Heinrich, H.W.(1931), *Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach*、三村起一監修(1951)『災害防止の科学的研究』日本安全衛生協会。

図 3-10 ハイน์リッヒの法則¹¹⁴



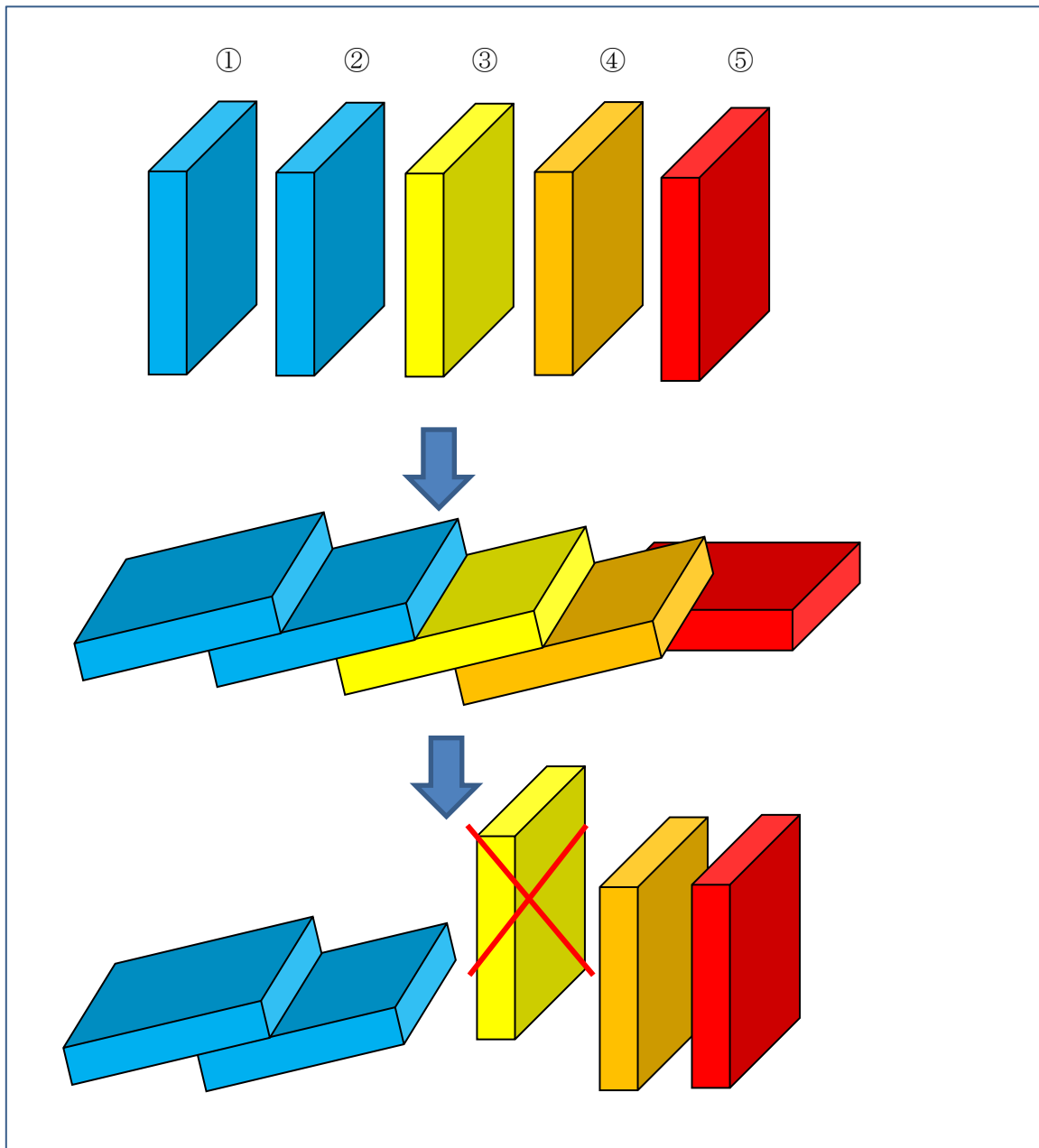
さらに、ハイน์リッヒ(1931)は、この法則を逆算して考え、重大事故を回避するには、まず軽微な事故を防ぎ、軽微な事故を防ぐには、ハザード(不安全行動・不安全状態)を回避すべきであるという「ドミノ理論(Heinrich's domino theory)」を提唱した。ドミノ理論の概要を図 3-12 に図示した。

ハイน์リッヒ(1931)によれば、図 3-10 のように事故が起きるのは、要素の連鎖によるとしている。その関連を、図 3-11 で①～⑤の要素の連鎖を表している。

- ① 社会的環境・育った背景 (Social Environment and Inherited Behavior)
- ② ヒューマンエラー (Fault of the person)
- ③ 不安全行動・不安全状態 (Unsafe act or condition)
- ④ 事故 (Accident)
- ⑤ 傷害 (Injury)

¹¹⁴ 出典：日本アルマック(2005)「シニアコース基礎講座」『日本リスクコンサルタント協会認定リスクコンサルタント養成講座テキスト』日本アルマックリスク・マネジメント教育センター、p.6 に筆者が一部加筆・訂正。

図 3-11 ドミノ理論¹¹⁵



①から④の要素が連鎖した場合、⑤傷害に至る。しかし、③不安全行動・不安全状態を取り去れば(回避できれば)、④事故が回避されるため、当然、⑤傷害も発生しないということである。

¹¹⁵ 出典：H.W. Heinrich(1950), Industrial Accident Prevention, 3rd edition, McGraw-Hill Book Company Inc、pp.10-16 の図を参考に筆者作成。

ハインリッヒの法則、およびドミノ理論ともにこの法則は、企業不祥事にも当てはめることが可能である。企業においては、ヒヤリ・ハットの時点で、いち早く、情報が取締役会に伝達されるシステムを整備することが肝要であり、リスクマネジメントの重要性を裏付けていると言える。

3-2-9 リスクの事例

以上、リスクの概念や範囲、分類等について述べた。ここでキャノングループの有価証券報告書¹¹⁶に記載されている内容から、主な経営上のリスクを見ておく。

① 特定サプライヤーへの依存

キャノンは、品質、効率と環境の面で厳密な基準を満たす重要部品を、特定の外部サプライヤーに依存している。製品ラインナップで横断的に用いられている部品のサプライヤーに不測の事態が発生した場合、生産活動が中断される可能性がある。

② 消耗品市場における独占禁止法

売上高の一部は、製品販売後に発生する消耗品の販売とサービスの提供から構成されている。このような消耗品とサービスは、競合者によっても商品化され、その競合者の数も増加している。しかし、このような競合者の増加にもかかわらず、現在も消耗品市場で高いシェアを占めている。したがって、独占禁止法規制関連の訴訟・調査・訴訟手続きを受ける可能性があり、その際の手続きには費用が増加するので、経営成績が悪影響を被るかもしれない。

③ 偽造品

近年、製品に関して、世界規模で偽造品が増加している。特に購入者が偽造品であることに気づかず、単に低品質であると誤解した場合、ブランドイメージは損なわれる。

④ 製品の品質

キャノンは、製品の品質責任問題から発生するあらゆるリスクの最小化を目指している。が、問題の発生と、それにともなう損害を完全に排除・減少することができる保証はない。

¹¹⁶ キャノン(2007)『第106期(自2006年1月1日至2006年12月31日)有価証券報告書』2007年3月29日発行。

⑤ 主要な市場の経済動向

日本、アメリカとヨーロッパを含む主要市場での消費低迷は、法人・個人向けへの売上に影響する。カメラとプリンタのようなコンシューマ製品の需要は、個人消費の度合いに左右されるため、経済の低迷から直接影響を受ける。

⑥ 環境規制

省エネルギーと有害物質の使用削減、製品リサイクル、大気汚染防止、水質保護あるいは廃棄物処理等において、日本と外国の環境に関する規制の適用を受けている。将来どのような法規が適用になるかによって経営成績は悪影響を受ける。

⑦ 環境負債

現在所有・操業している事業所、または以前に所有・操業していた事業所、さらに、有害物質の廃棄をおこなった社外の廃棄場等に対する、環境汚染の調査・浄化の責任・義務を負っている。もし、将来の訴訟あるいは、その他の手続きにより、損害賠償責任を負わなければならない場合、その費用を保険で補うことができない場合の影響は大きくなる。また、有害物質使用による事業所自体あるいは事業所からの汚染により、人の健康・物品に対する損害賠償の責任が課される場合もある。

⑧ 知的財産

特許、その他の知的財産は、競争上重要なファクターである。自らが開発した技術を軸に事業運営をおこなう場合、特許・商標とその他の知的所有権の組合せ等により、技術の保全につとめなければならない。しかし、その際、競合他社が同様の技術を独自に開発したり、出願した特許が認められない等のリスクが存在する。

⑨ 自然災害

キヤノンの本社ビル、情報システム、研究開発の基幹設備は、東京近郊に集中しているが、日本は、世界の他の地域と比較して、地震の頻度が多いため、それにとまなう被害も受けやすい。研究開発、調達、生産、ロジスティックス、販売、サービスといった施設、事務所は、世界中に点在しており、自然災害、コンピュータウィルス、テロ攻撃といった事象にとまなう惨事、停電等の混乱状態に陥る可能性がある。

⑩ 為替・金利変動

連結財務諸表は円で表示されているため、外国為替変動によって影響を受ける。このような為替変動は、外貨建ての株式投資、ビジネス上の取引から発生する資産と負債を円におき換えた時の評価に対して、影響を与えることになる。この変動は、外貨建てコスト、製品売上に対しても影響を与える。

さらに、海外子会社の外貨建て財務諸表を日本円に換算した際、資産と負債、収入と費用は変動することになる。また、金融資産と負債(特に長期債務)の評価に影響を与える金利変動のリスクにもさらされている。

⑪ 機密情報

プロジェクト等を通じて、顧客とその他関係者に関する機密情報(たとえば、個人情報)を入手し、また、従業員の管理と業務の効率化の観点から、人事情報に関するシステム化とデータ化をすることは避けられない。このような情報に対して、誤って外部に漏れないような社内体制と手続きを構築しているが、不測の事情で、気づかないうちに、そのような情報が外部に漏れてしまう事もある。このような事態が発生した場合、影響を受けた顧客・従業員・その他関係者から損害賠償の請求を受ける。

もしくは、評判を傷つけられ、適用法規にもとづく損害賠償と罰則を強いられる。また、新技術に関する機密情報が、何かの事情で漏洩した場合も、ビジネスに悪影響を与える。

第4章 企業不祥事の実際

前章では、組織およびリスクマネジメントに関する先行研究について述べた。

組織に関する先行研究としては、加護野(1988)の組織認識論を提示し、それに関連する概念として「日常の理論」を紹介した。そして、組織内における情報処理および意思決定の仕組みを解明するために、シフリン&アトキンソン(1991)の情報処理モデルを援用した。

近年、企業不祥事が急増していることは、すでに述べたとおりである。不祥事が発生しても、拡大させてしまう企業と、拡大を食い止め事態を収束させる企業がある。おそらく、両者には、情報処理や意思決定においての違いがあると考えられる。

そこで、本章ではこれを検証するため、企業不祥事を起こし、拡大させた事例と企業不祥事を起こしたものの、その拡大を防いだ事例を取り上げ、各事件の経緯、原因、企業体質等について検討する。

4-1 企業不祥事を起こし、拡大させた事例

企業不祥事を起こし、拡大させた事例としては、雪印乳業株式会社(以下、雪印乳業)と雪印食品株式会社(以下、雪印食品)を取り上げる。

4-1-1 雪印乳業(大阪工場) ～「低脂肪乳」食中毒事件～

① 事件の経緯

この事件は、2000年に雪印乳業の大阪工場で製造された「低脂肪乳(加工乳)」を飲んだ患者が食中毒を起こしたことが発端となっている。雪印乳業が食中毒を当局に届けた2000年6月27日から、同年9月8日までの間に、有症者は14,849人にのぼり¹¹⁷、その被害の規模は戦後最大と言われている。

大阪市生活衛生課に被害の第一報が入ったのは、6月27日であった。大阪市内で低脂肪乳を飲んだ5人の子どもがおう吐や下痢といった食中毒症状を訴えていた。その後も同様の届け出が相次ぎ、大阪市は雪印乳業の大阪工場を立ち入り検査した。すでに雪印乳業の

¹¹⁷ 厚生労働省、雪印食中毒事件に係る厚生省・大阪市原因究明合同専門家会議(2000)「第4回雪印乳業食中毒事故対策本部会議の結果について」2000年9月。
(http://www1.mhlw.go.jp/houdou/1209/h0929-1_13.html)2012年11月20日検索。

お客様相談室にも、低脂肪乳を飲んだ子供が吐き気を訴えているという被害が寄せられていた¹¹⁸。

6月28日、大阪市は製品回収を雪印に指導した上で社告の掲載を促した。しかし、雪印乳業が「原因が特定できない」等を理由に公表を引き伸ばしたため、結局、翌29日に大阪市が先に食中毒被害の事実を公表し、雪印乳業が記者会見を開いたのは同日の午後10時近くであった。この時すでに第一報が届いてから2日が経過していた。

② 事件の原因と帰結

食中毒の主な原因は、本来処分すべき脱脂乳を原料として低脂肪乳に違法に転用したことにある。発端となったのは、2000年3月31日に雪印乳業大樹工場で発生した停電である。停電は午前11時頃から午後2時頃までの約3時間にわたった。この停電により、クリーム分離工程と濃縮工程で脱脂乳がタンクのなかに放置されることになった。両工程とも、タンクに脱脂乳が投入された後に20～30℃に加熱され¹¹⁹、その後冷却器で即座に冷却される流れになっている。

しかし、停電により両工程のタンクで脱脂乳が加熱された状態で放置されてしまった。クリーム分離工程の冷却器が再び作動し始めたのは午後3時頃、濃縮工程のタンクに至っては再稼働したのが午後8時30分頃である。したがって、結果的にクリーム分離工程では約4時間、濃縮工程では約9時間も脱脂乳が加熱されたまま放置されたことになる。

一般家庭でも、牛乳は冷蔵庫に保管される。冷蔵庫内は一般的に2～5℃に設定されているが、上記、停電時にはこれよりはるかに高い温度に加熱され、長時間放置された。したがって、一般的に考えて脱脂乳は廃棄されるべきと考えるのが自然な判断と思えるが、工場長らは、脱脂乳を再利用するという判断を下した。

また、既述のとおり、食中毒の事実を雪印乳業が把握してから、それを公表し製品回収の開始まで丸2日を費やした。この間、被害が拡大し、6月29日の午後11時には症状を訴える人が200人を超えていた¹²⁰。被害者数はその後も膨らみ、7月1日には6,000人に拡大した。7月2日に大阪府立公衆衛生研究所が、「低脂肪乳」から黄色ブドウ球菌のエンテロトキシンA型を検出した。大阪市は、この菌が食中毒の原因と断定し、大阪工場に営業停止を命じた。

事件発生から約1ヵ月後の7月25日に厚生労働省は、10か所の工場の操業再開を認め、8月2日には、直営の20か所工場に安全宣言を出した。しかし、雪印製品の不買に歯止めをかけることにはならなかった。

¹¹⁸ 2000年7月3日付、朝日新聞「2日間の回収の遅れが被害を拡大 雪印の中毒事件」。

¹¹⁹ 厚生労働省、雪印食中毒事件に係る厚生省・大阪市原因究明合同専門家会議(2000)「第4回雪印乳業食中毒事故対策本部会議の結果について」2000年12月。

(<http://www.mhlw.go.jp/topics/0012/tp1220-2.html>)2012年11月17日検索。

¹²⁰ 2000年6月30日付、朝日新聞。

この一連の不祥事により、雪印乳業は主力の牛乳事業の著しい落ち込みを余儀なくされた。その結果、306億円の損失を出し、株価はストップ安となった。

社長をはじめ主要幹部は引責辞任し、その一部が後に起訴され、工場も閉鎖となった。こうして、圧倒的な信用を誇っていた「スノーブランド」の信用は大きく失墜してしまった。

4-1-2 雪印食品 ～牛肉(商品産地表示)偽装事件～

① 事件の経緯

この事件は、雪印乳業の子会社である雪印食品が、輸入牛肉に国産牛肉の表示をして販売するという法律違反が発端となっている。2002年、雪印食品が輸入牛肉に国産牛肉の表示をして販売していた事実が、1月23日付の朝日・毎日新聞の報道で明らかにされた¹²¹。

具体的には、2001年10月、雪印食品の関西ミートセンターの従業員が、冷凍保管業者である西宮冷蔵の倉庫でオーストラリア産の牛肉13.8トン雪印食品の箱に詰め替えて国産牛のラベルに貼りかえるという方法で実行された。同時に伝票もそれに合わせて書き換えられていた。

詰め替えた輸入牛肉の買い付け価格は1キログラム当たり600円～700円で、国の買い上げ価格が1キログラム当たり1,114円であった。したがって、1キログラム当たり400円～500円の利ざやを得ていた計算になる。

また2001年11月2日にも、雪印食品の従業員がオーストラリア産および米国産牛肉12.6トンを東京都内から北海道内の食肉加工会社へ運び込み、箱に詰めなおして別の倉庫へ移動し、国産牛として申請した。さらには、関東ミートセンターでも、11月1日～2日にかけて米国産の輸入牛肉3.5トンを国産牛として申請していた。

② 事件の原因と帰結

雪印食品が産地偽装を行った目的は補助金の不正受給である。事件が発覚した前年(2001年)にわが国でBSE(狂牛病)の疑いがある牛が発見された。農林水産省はこの事態に対応して、業界保護のため国産牛肉買取事業を推進し、国産牛肉を持ち込んだ企業に補助金を支給した。

そこで、雪印食品の幹部らは、これを悪用して、比較的安価である輸入牛肉を仕入れ、国産牛と偽って、国に買い取ってもらえば利益が出ると考えた。また、雪印食品は後に牛肉だけではなく、輸入豚肉に国産豚の表示をして販売したことも発覚した。

¹²¹ 雪印メグミルクウェブサイト「『2つの事件』の概要と『雪印八雲工場食中毒事件』について」(<https://www.meg-snow.com/csr/policy/approach/summary.html>)2012年11月20日検索。

結局、下請けの冷凍保管業者の告発により同社の法令違反が明るみに出ることになった。発覚後、雪印食品の社長は、親会社である雪印乳業が事件に関係している可能性を否定したが、雪印の株価も急落した。

発覚からまもなく、社長は引責辞任し、事件から約3ヵ月後に会社は解散となった。

雪印食品は、内部告発により、事件が明るみに出たが、これに限らず、最近は従業員や取引先等のステークホルダーからの告発も少なくない。

これら2件の事例からわかるように、企業不祥事を起こし、それが拡大してしまうと、最終的には工場閉鎖や倒産に追い込まれる可能性が高くなる。

4-2 企業不祥事の拡大を防いだ事例

企業不祥事の拡大を防いだ事例としては、参天製薬株式会社(以下、参天製薬)と石屋製菓株式会社(以下、石屋製菓)を取り上げる。

4-2-1 参天製薬 ～目薬異物混入事件～

① 事件の経緯

この事件は、2000年6月に、脅迫状と異物が混入した目薬が届いたことから始まる。

6月14日午前9時ごろ、封書が届いた。社長宛ではあったが目薬が同封されていたため、受け取ったスタッフがお客様相談室に持ち込んだ。そこで、開封された封書から脅迫状が出てきた。脅迫状には、「2千万円を用意しろ。応じない場合は異物を混入した目薬数十本をばらまく」と書かれており、一目見ただけで異物が混入されているとわかる目薬が同封されていた¹²²。

参天製薬の従業員らは、すぐに行動を開始した。まず、お客様相談室の室長が総務部と社長室に連絡し、ほどなく東京で開催されていた会合に出席していた社長にその事実が報告された。脅迫状到着から約2時間後、広報担当者が警察に通報し、1時間ほどして脅迫文と目薬を提出した。同時にリコールに必要な経費を見積りし、異物を混入できないような新パッケージの開発に着手した。

¹²² 東京海上リスクコンサルティング株式会社(2000)「リコール対応のポイント―信頼される企業になるために―」『リスク・レーダー』2000(2)、pp.3-4。

当日の午後 6 時ごろ、社長が帰社し、対応チームを結成した。翌 15 日の午後 3 時に犯人は現金授受の現場には現れなかった。これにより、脅迫状はいたずらの可能性も出てきたが、参天製薬は厚生労働省にリコール決定を報告し、同日午後 7 時に記者会見を実施した。記者会見で社長は、全国 7 万店舗の薬局・薬店から一般用目薬、約 250 万個の回収を発表した。

事件から 3 日目の 16 日に社告を掲載し、4 日目には全製品の撤去を完了した。この日も社告が掲載されたが、それとは別に株価への影響を懸念して、株主に対して直接情報提供を行った。また、記者会見の報道はマスコミ経由で行われるのを利用して、自社の直接的な見解を示すため、公式ウェブサイトでも製品回収の状況や販売再開の予定等を掲載した。さらに、消費者からの問い合わせが殺到することを予想して、問い合わせ用の電話回線を 15 回線増設し、専門的な内容にも回答できるように薬剤師に対応させた。対応者によって回答内容がブレないように想定問答集も作成された。

② 事件の原因と帰結

事件発生から 10 日目の 6 月 23 日に犯人が逮捕された。犯人は金に困っての犯行であると供述した。これにより、事件は解決に至った。

6 月 28 日に 2 回目の記者会見を開き、新パッケージを開発し、同日から生産を開始することと、7 月 4 日から販売を再開することが報告された。当日、リコールにともない 13 億円の減益が予測されることも発表された。

リコールにともない減益し、株価も一時的に反応したが、ほどなく回復し、株価は事件前に比べて大幅に上昇した。参天製薬が迅速かつ的確な対応をしたことについて、駒橋(2006)は、「参天製薬には何の落ち度もなく、むしろ被害者とも言える事件を契機として、消費者の安全を最優先する企業姿勢を社会に示すことができた」と指摘している¹²³。

4-2-2 石屋製菓 ～「白い恋人」賞味期限改ざん事件～

① 事件の経緯

2007 年 8 月、北海道土産として有名な同社の人気商品「白い恋人」の賞味期限を 1～2 ヶ月後に改ざんし、出荷した問題が発覚した。通常、同商品の賞味期限は 4 ヶ月だが、それが 5 ヶ月から 6 ヶ月で設定されていたことになる。

また、それ以外の商品でも賞味期限を改ざんしていた。

従業員と思われる人物が内部告発をしたことが事件発覚のきっかけである。

¹²³ 駒橋恵子(2006)「危機発生時には初期の広報対応が決め手」『目黒発』2006 年 7 月、(http://www.ntt-ad.co.jp/publication/column1_05.html)2012 年 11 月 20 日検索。

同社は店頭から製品を撤去した。食中毒の原因となる黄色ブドウ球菌等が検出された。石屋製菓に札幌市が立ち入り検査を行い、一部の製品に食品衛生法における加熱殺菌条件違反が判明したのが8月10日であるが、その2日後にアイスクリーム類の製造不備と商品回収のお詫び広告(図4-1)を掲載した。

そしてその4日後に再び、石屋製菓は謝罪広告(図4-2)を掲載した。12日には大腸菌群のことには触れていなかったが、この日の広告では、この点も明らかにした。この時にはバウムクーヘンや白い恋人についても掲載された。この後、石屋製菓は数回にわたり新聞に謝罪広告を掲載している。

図 4-1 石屋製菓 2007 年 8 月 12 日掲載社告(第 1 回め)¹²⁴

お詫びとお知らせ

平素は格別のご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。
この度、弊社宮の沢本社工場で製造しておりますアイスクリーム類の一部に、食品衛生法の規格基準に適合しない商品が含まれていることが、自社の自主検査において判明いたしましたので、弊社として万全を期するためアイスクリーム類の全品自主回収をさせていただきます。

お客様のお手元に対象商品がございましたらお召し上がりにならず、左記のフリーダイヤルまでご連絡くださいますようお願い申し上げます。

お客様をはじめ、お取引先様ならびに関係各位に多大なご迷惑をおかけすることを深くお詫び申し上げます。今後はこのような事態が再び発生する事がないよう、製造管理体制を強化し、万全を尽くす所存でございますので、何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

平成十九年八月十二日

石屋製菓株式会社

記

対象商品
・「ミルク・ロッキー」(ミルク・チョコ)
・「雪だるまくんアイスクリーム」
・「カップアイスクリーム」
(パニラ・チョコ・レイト・コーヒ・小倉・ラム・レーズン・ウラン
・ボアース・ブルーベリー・マロン・抹茶・オレンジ・メロン)
以上全二十四種類

お問い合わせ先
札幌市西区宮の沢二条二丁目十一番三六号
石屋製菓株式会社 お客様サービス係 宛
フリーダイヤル 0120 375562

お客様からご連絡いただきました個人情報(本件の目的以外には一切使用いたしません)。

¹²⁴ 出典：石屋製菓ウェブサイト「1 回目の社告」2007 年 8 月 12 日
(<http://www.ishiya.co.jp/news/archives/details.php?id=125>)2012 年 5 月 19 日検索。

図 4-2 石屋製菓 2007 年 8 月 16 日掲載社告(第 2 回め)¹²⁵

<p>お詫びとお知らせ</p> <p>平素は格別のご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。 この度、弊社での内部自主検査によりまして下記のとおり、不適切な商品が販売されていることが判明いたしました。つきましては石屋製菓製造の全商品を自主回収させていただきます。お客様のお手元に商品がございましたらお召し上がりにならず、下記届け先へ着払にてお送り頂くかフリーダイヤルまでご連絡くださいますようお願い申し上げます。</p> <p>平成十九年八月十六日</p> <p>石屋製菓株式会社</p>	<p>記</p> <p>弊社の沢本社工場で製造しておりますアイスクリームの一部に、食品衛生法の規格基準に適合しない商品が含まれていることが、弊社の自主検査において判明し、さらにこれらの商品の一部から大腸菌群が検出されております。体調によっては食中毒を誘発する恐れがございますので、アイスクリーム類の全品自主回収をさせていただきます。</p> <p>対象商品</p> <p>・ミルクローッキー(ミルク・チョコ) ・雪だるまくんアイスクリーム、カップアイスクリーム (パニラ・チョコレート・コーヒ・小倉・ラムレーズン・フランボワーズ・ブルーベリー・マロン・抹茶・オレンジ・メロン)</p> <p>以上全二十四種類</p>	<p>記</p> <p>同工場で製造しておりますパウムクーヘンの一部から、黄色ブドウ球菌が検出されました。体調によっては食中毒を誘発する恐れがございますので、左記のパウムクーヘンを自主回収させていただきます。</p> <p>対象商品</p> <p>・パウムクーヘン</p> <p>パッケージ底面に記載の賞味期限が平成十九年9月14日までの商品には不適切な商品が含まれている可能性があります。賞味期限が9月15日以降の商品は自主検査にて安全を確認しておりますので対象外です。お手元にパッケージのない場合は下記のフリーダイヤルまでお問い合わせ下さい。</p>
<p>同工場で製造しております「白い恋人」のうち、「30周年キャンペーン限定商品」を再包装するにあたり、本来の賞味期限より1ヶ月間延長するという所為がありました。その他白い恋人の賞味期限につきましても、適切でない商品がありましてので全品自主回収をさせていただきます。尚、お手元の白い恋人の賞味期限につきましては、期限内に品質が劣化したり、あるいは健康に害を与えたりなどという心配はございません。</p> <p>対象商品</p> <p>・白い恋人全品</p> <p>記</p>	<p>お客様をはじめお取引先様ならびに関係各位に多大なご迷惑をおかけすることを、心より深くお詫び申し上げます。今後は、二度とこのようなことが起きることのないよう万全を期する所存でございますので、何卒ご理解、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。</p> <p>お届け先</p> <p>札幌市西区宮の沢二条二丁目十一番二六号 石屋製菓株式会社 お客様サービス係 宛 フリーダイヤル 0120375562 受付時間 9時00分～20時00分</p> <p>※着払にてお送り頂きました商品の代金相当分を商品券にて後日お送りさせていただきます。</p> <p>※お客様からご連絡いただいた個人情報には本件の目的以外は一切使用いたしません。</p>	

② 事件の原因と帰結

謝罪広告を掲載した翌日、社長は引責辞任し、今後、経営には関与しないと表明した。その後、創業家の親族もほとんどが役員を辞任した。

事件後は、外箱だけではなく個別包装にも賞味期限を記載するようにした。それにより、現在、同社への信頼は大幅に回復している。業績に関しても、2008年4月期は赤字決算となったが、2009年4月期には売上高が過去最高(93億4100万円、前年比57.7%増)となり、黒字回復を果たした。

¹²⁵ 出典：石屋製菓ウェブサイト「2回目の社告」2007年8月16日

(<http://www.ishiya.co.jp/news/archives/details.php?id=63>)2012年5月19日検索。

以上、企業不祥事の拡大を防いだ 2 例を検討した。

参天製薬は、脅迫状と異物が混入された目薬を受け取り、警察への通報、社内連絡、ステークホルダーへの対応等、すべてが迅速かつ行き届いていた。

また、石屋製菓について、賞味期限改ざんが長期的に行われていた点は大いに問題があるが、社長が迅速に判断し社告の掲載も早かった。さらに、社長が早々に辞任を発表して、経営陣のほとんどを刷新し、創業家の影響力がほとんどおよばないようにした。

このような一連の対応により、両社は、不祥事の拡大を防ぐことができたと言える。

第5章 企業不祥事の組織認識論的考察

前章では、実際に不祥事を起こした企業について、事件の経緯および原因等について検討した。不祥事を拡大させる企業、あるいは拡大を未然に防ぐ企業においては、それぞれに共通点がみられた。その共通点が、不祥事を拡大させるか拡大を未然に防ぐかの分かれ目になっている可能性もある。

そこで、本章では、前章で取り上げた企業不祥事の事例について、特に「組織の認識」という観点から、事件の前兆、入手した情報の意味づけおよびそれにもとづく言動等に留意しながら考察する。

5-1 企業不祥事と組織認識論

言うまでもなく、企業においてリスクマネジメントは必須である。しかし、いかにリスクマネジメントを徹底しても、すべてのリスクを完全に排除できるわけではない。

したがって、高橋(2008)が主張するように、企業は「予測せぬ事態が発生し、それが大危機にまで発展する可能性のあることを、さまざまな予兆から感じ取るべく努めること¹²⁶」が必要である。

「予兆」を感じ取るには、そのためのシステムや準備が必要である。その一つにマニュアルの作成がある。具体的には、自社に関連するリスクを洗い出し、リスクに対するハザードとペリルを想定し、それらを未然に防ぐマニュアルを作成することになる。

しかし、マニュアルの整備は、リスクマネジメントの一方法ではあるが、極度にマニュアルを過信するのは問題である。

その主な理由は、2つ上げられる。

第一に、リスクには不確定要素が多い。リスクには、スミス&メリット(2003)が主張するように不確実性があり、基本的に発生の時期や、発生の有無すら予測できない。しかし、発生したときにはすでに損失が発生する事態になっているというものである。したがって、いかにマニュアルで固めようとしても、すべてのリスクに対するマニュアル整備は不可能である。

¹²⁶ 高橋量一(2008)「食の安全をどう守るか-その組織認識論的考察-」『亜細亜大学経営論集』44(1)、亜細亜大学、pp.3-29、p.9。

第二に、リスクからクライシスに進展した場合、迅速な対応が求められる。迅速な対応をするには、逐一、トップの指示を待てないケースも出てくる。そうすると、組織の構成員自身の判断に委ねざるを得なくなる。

したがって、マニュアルにもない事態が発生して、迅速な対応が求められる場合、マニュアルは無用の長物となってしまう。

遠田・高橋(2001)は、「マニュアルにない事態が発生した場合には、依拠すべき周到なマニュアルが存在するがゆえに、むしろ危険ですらある¹²⁷⁾」と述べ、マニュアルに頼り過ぎることに警鐘を鳴らしている。

確かに、リスクマネジメントはすべてマニュアルで行われるわけではない。既述のとおり、リスクマッピングやリスクポートフォリオ、ロス軽減等、多くの手法がとられている。しかし、いずれの手法をとったとしても、それはリスクの予測を前提としていることに変わりはない。

もちろん、リスクマネジメントにおいては、マニュアル化をはじめとした、あらゆる手を尽くして万全の態勢を取るべきである。しかしながら、それだけでは対応できないリスクがあることもまた事実である。

以上のことから、単にテクニカルなリスクマネジメントに終始するのでは、不祥事の回避は難しいと言える。そこで、企業は、「組織の認識」という点から不祥事を捉え、対応する必要があると考える。

5-2 企業不祥事と組織体質

5-2-1 企業不祥事に共通する問題点

企業不祥事を起こした企業の事例を検討していくと、共通する問題点がみられる。問題点の主要素としては、「継続」「放置」「遅延」「握りつぶし」の4つである。以下、順に説明する。

① 継続

まず、賞味期限の改ざん等にみられるように、不適切な行為が数ヵ月～数年、さらに長い場合は数十年にわたって継続的に実施されていることである。

¹²⁷⁾ 遠田雄志・高橋量一(2001)「ウラン加工工場臨界事故調査会報告書」ーその組織認識論的考察ー」『グノーシス』第10巻、法政大学産業情報センター、pp.3-16。

たとえば、石屋製菓では、賞味期限改ざんが発覚したのは2007年であったが、改ざん行為は、1996年ごろから10年以上にわたって行われていた¹²⁸。また、三重県伊勢の名物「赤福」の製造元、赤福では、賞味期限の改ざん行為を「まき直し¹²⁹」と呼んで日常的に行っていた。「まき直し」の開始されたのは、1973年であり、その行為が世間に知れるところとなったのは2007年である¹³⁰。つまり、「まき直し」は実に34年間も続いていたことになる。

また、三菱自動車のリコール隠しが問題になったことがあった。リコール隠しが明らかになったのは2000年であったが、同社ではクレーム情報を30年間ものあいだ開示していなかった¹³¹。

② 放置

不祥事の兆候がみられても、現場が放置したり、あるいは現場がミドル層に報告しても、ミドル層で放置されたり、さらには、トップ層まで伝わっていながら放置されたりする事例もみられる。

たとえば、2005年に福知山線脱線事故で100名以上の死亡者を出したJR西日本では、過密なダイヤを遵守するために、速度超過が常態化しており、オーバーラン(電車が駅の停止線で停止できず通過してしまうこと)が頻発していた。オーバーランは業務中に駅で発生するわけだから、現場はもちろんこの事実を認識していたはずである。また、オーバーランを起こした運転士に対しては日勤教育が行われていたという事実から、少なくともミドル層まではこの事実を把握していたはずであるが、結局、放置されたままであった。

また2006年に湯沸かし器による死亡事故が問題となったパロマ工業の場合、事故の原因は、修理業者による製品改造であった。当時の社長らは、死亡事故発生後、事故原因の報告を受け、今後も発生の可能性があることを認識しながら放置していた。

③ 遅延

また、不祥事を起こした企業では、情報が伝わるのが遅れる傾向がみられる。

第4章で取り上げた雪印乳業の場合、食中毒の事実が社長に伝わったのは、大阪市が同社の大阪工場に立ち入り検査に入った翌日であった¹³²。しかも、当時の社長は、後に「大したことはないというので、他の役員らに対応を任せた」と述べている。

¹²⁸ 2007年8月17日付、読売新聞「『白い恋人』賞味期限、11年前から改ざん指示」。

¹²⁹ 赤福では、販売店に未出荷の商品を冷凍して取り置き、注文時に解凍して新たな包装紙に取り替えて出荷していた。出荷時点で製造年月日を再包装日に変更し、それに合わせて消費期限も書き換えていた。これらの手法を同社では「まき直し」と呼んでいた。

¹³⁰ 2007年10月12日付、中日新聞「『赤福』が製造日を偽装 30年以上続ける」。

¹³¹ 小林秀之(2005)『裁かれる三菱自動車』日本評論社、p.147。

¹³² 2000年11月12日付、読売新聞。

④ 握りつぶし

不適切な行為に関しては、末端の従業員より、幹部層が主導して行っている場合もある。

または、末端の従業員が行っていることでも、それが短期的に会社の利益につながることであれば、握りつぶすことも考えられる。

5-2-2 企業不祥事を起こし、拡大させた企業の組織体質

企業不祥事を起こし、拡大させた企業の特徴としては、次のようなものが考えられる

まず、閉鎖的で内向きの体質であること、縦割りの組織構造であること、そして、従業員の士気(モラル)も低下していることである。

2007年に料理の使い回しで問題となった船場吉兆や、賞味期限の改ざんで問題となった赤福、消費期限の改ざんで問題となった不二家等はいずれも創業家の力が強く、閉鎖的であった。そのため、ミドル層や現場はトップ層の指示に従うしかなかったとも言われている。赤福のある従業員は、売れ残り商品の餅とあんに分別する再利用の中止を上司に進言したが、「決まりだから」と返答され却下された。「・・・“詐欺餅”を作ってきたんだから心が痛んだ¹³³」と苦しい胸の内を吐露している。

表向きは指示に従っていても、その指示の内容が不適切なことは明らかであるため、従業員の士気も低下していたと考えられる。

また、全般的にリスクマネジメントが欠如しているため、事件が発生した際、社内がパニックに陥る。さらに、被害者への対応に混乱をきたし、被害者を増大させてしまう傾向が強い。

さらに、ディスクロージャー・アカウンタビリティ体制も未整備であるため、情報が錯そうし、正確にトップに伝わらないケースもみられる。たとえば、雪印乳業の場合、記者会見の席上で社長が否定したことを工場長が肯定するという場面がみられ、社長が「きみ、それは本当かね」と慌てて確認する場面がみられた¹³⁴。

そのため、マスコミ等への対応に混乱をきたし、ステークホルダーに不安を与え、著しい信用失墜を招くことになった。

¹³³ 2007年10月26日付、中日新聞、「赤福偽装『従うしかなかった』社員が心境明かす」。

¹³⁴ 大阪工場の工場長が、製造ラインに汚れがあったことを記者会見で明かしたが、社長はその事実を知らなかった。2000年7月18日更新、「雪印食中毒事件は『構造腐食』だ！」Nikkei BP net(<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/107/107569.html>)2012年11月20日検索。

5-2-3 企業不祥事の拡大を防いだ企業の組織体質

① 企業不祥事の拡大を防いだ企業の特徴

企業不祥事の拡大を防いだ企業の特徴としては自社の利益より顧客の安全を優先し、情報開示、製品回収等の意思決定を迅速に行うことが上げられる。

第4章で検討した参天製薬の場合、事件の報告を受けた社長は、その場で製品のリコールにかかる経費を約10億円と見当を付けた¹³⁵。莫大な経費が必要なことは理解していたが、顧客の安全を優先させ、事件の報告を受けてすぐにリコールの準備を指示している。

また、脅迫状を受け取ったスタッフから、脅迫状と目薬を持ち込まれたお客様相談室のスタッフ、室長、そして社長室やIR(Investor Relations)担当者、そして社長へと迅速かつスムーズに情報が伝わっている。

そして、社告、記者会見等のディスクロージャーの準備、お客様相談用の電話回線増設、薬剤師の配置、消費者からの想定問答集の作成、さらには、新パッケージの開発等も迅速に行われている。これらは、日頃からのリスクマネジメントの眼が働いた結果ということもできる。雪印乳業のCSR関連部署に勤務していた元部長は、自社の食中毒事件について「リスクマネジメントの眼があれば防げた」と反省を込めて述懐している(筆者が直接確認：2011年7月16日)。

② リスクマネジメントの眼

では、リスクマネジメントの眼とは、何を指しているのだろうか。

筆者自身は、リスクマネジメントの眼を持つということの本質は、常にリスクマネジメントを意識して自社を取り巻く現象や情報に接することと捉えている。そのように考えると、リスクマネジメントの眼を持つことは特別なことではなく、企業であれば当然行われるべきことである。しかし、雪印乳業のような大手企業でさえ実行できていなかった。

高橋(2012)によれば、リスクマネジメントの眼を具体的にすると、図5-1のように7つに分けることができる¹³⁶と、述べている。一般に、何か現象が起きると一面的な見方に陥りがちであるが、リスクマネジメントを推進するには、図5-1のように、多角的な視点で現象を見る必要がある。

次に、リスクマネジメントの眼を組織論的な観点から考える。

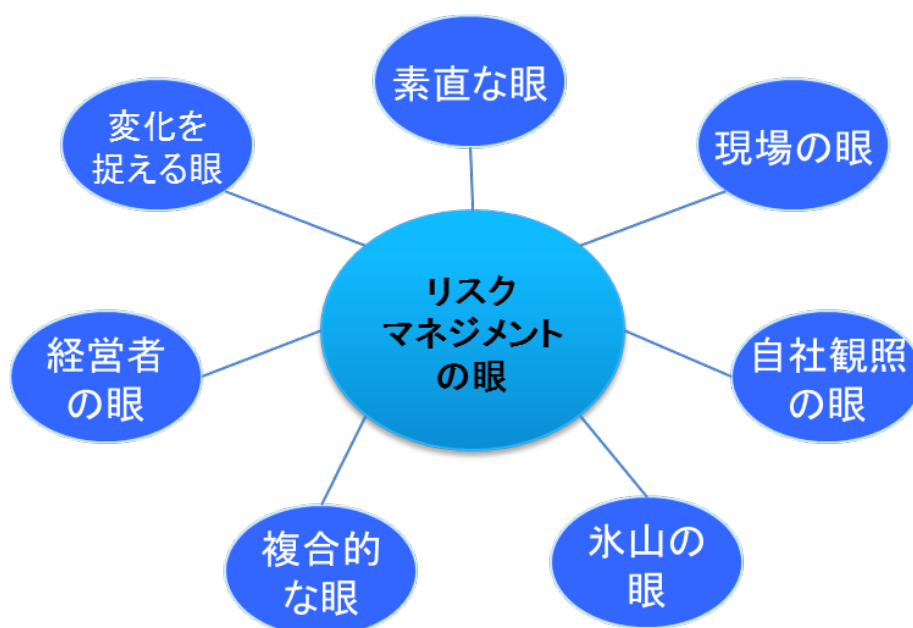
組織論的にみてリスクマネジメントが実現している状態とは、企業の方針や姿勢等が共有されている、現場の情報がたらいまわしにされることなく、担当部署で適切かつ迅速に処理される。あるいは構成員が自律的に行動できていて、組織内の責任の所在も明確で、さらに、コーポレート・ガバナンスが充実している等が上げられる。

¹³⁵ 東京海上リスクコンサルティング株式会社(2000)、前掲論文、p.4。

¹³⁶ 高橋雅彦(2012)「パナソニックにおけるグローバル&グループリスクマネジメント」『Business Research』2012年7・8月号。

これらが実現するには、リスクマネジメントに対する「知識」「認識」そして「体制・仕組み」が必要である。したがって、これが、組織論的にみた(組織論的アプローチでの)リスクマネジメントの眼の本質であると考ええる。

図 5-1 リスクマネジメントの眼¹³⁷



③ タイレノール事件にみるジョンソン・エンド・ジョンソンの組織体質

1982年に発生したタイレノール事件に対するジョンソン・エンド・ジョンソン(以下、J&J)の対応は、現在でも企業不祥事に対するクライシスマネジメントの模範例の一つとして語り継がれている。倫理的価値観が組織体質として企業全体に浸透していたことが功を奏していた。

タイレノール事件とは、J&Jの主力商品である鎮痛解熱剤タイレノールを服用した12歳の少女や郵便局員等7名が死亡した事件である。原因は、青酸化合物が商品に混入したことであった。これは、ごく少量を摂取しただけでも死に至る。

このとき、J&Jの意思決定としては2つが考えられる。一つは、被害者がシカゴに集中していたことから、シカゴ周辺のタイレノールのみを回収する方法で、もう一つはすべてのタイレノールを回収する方法である。J&Jは、後者を選択した。

¹³⁷ 出典：高橋雅彦(2012)「パナソニックにおけるグローバル&グループリスクマネジメント」

『Business Research』2012年7・8月号を参照して筆者作成。

事件が報道された約1時間後に、全米のテレビやラジオでタイレノールを服用しないように呼びかけ、全製品の回収を発表した。マスコミに対しても積極的な情報公開を行うと同時に専用のフリーダイヤルを開設し、事件の経緯やタイレノールの返品等の問い合わせに対応できる体制整備を行った。

このようにみると、事件発生から製品回収、対応が非常に迅速に進んだように見える。ただし、冷静に考えてみると、いずれも容易な決断ではなかったと思われる。J&Jにおいてタイレノールは、重要な「稼ぎ頭」であった。一般用の解熱鎮痛剤としてはトップの売り上げを誇り、市場シェアは約37%に達していた¹³⁸。しかも、リコールにまつわるコスト(直接的費用、売上の低下による損失等)は、5億ドルとも10億ドルとも言われた¹³⁹。いかにJ&Jが苦渋の選択をしたかが窺える。

当時、社内や規制当局との間で、商品を完全回収すると全米がパニックに陥るだけではなく、模倣犯が増えるのではないかと懸念から議論になった¹⁴⁰、とオルソップ(2004)は、述べている。

しかし、このとき、「我が信条(Our Credo)」のおかげで重大な決断を下せたと複数の幹部が語っている。「我が信条」とは、J&Jの企業理念と倫理方針を示したもので、従業員が心掛けるべきことが盛り込まれている。その第一番目の責任として、J&Jの製品は医師や患者等すべての顧客に対して質の高い製品を提供すべきであると書かれている。J&Jはこの理念を忠実に実行したことになる。

中野(2006)は、タイレノールの教訓を「倫理的価値観の組織体質への落とし込み¹⁴¹」と指摘する。つまり、タイレノール事件の教訓は、小手先のリスクマネジメントやマニュアル化よりも、時に精神的な拠り所、いわばその企業に備わった組織体質が適切な行動に組織のメンバーを向かわせることを示している。

5-2-4 組織認識論的な視点からみた企業の情報への対応(雪印乳業 vs 参天製薬)

すでに述べたとおり、組織認識論における情報の認識枠組みは、組織の人々は情報から引き出される「意味」に反応するという考え方にもとづいている。その考え方については、

¹³⁸ Diermeier, Daniel (2011) *Reputation Rules – Strategies for Building Your Company's Most Valuable Asset*, McGraw-Hill Companies, Inc. (斉藤裕一訳『「評判」はマネジメントせよ』阪急コミュニケーションズ、2011年。) pp.42-43。

¹³⁹ Daniel Diermeier(2011)、前掲書、p.43。

¹⁴⁰ Alsop, Ronald J. (2004) *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, New York, US: Dow Jones & Company, Inc., (トーマツ CSR グループ訳『レピュテーション・マネジメント』日本実業出版社、2005年。) p.301。

¹⁴¹ 中野千秋(2006)「ジョンソン&ジョンソンのタイレノール事件の教訓」『国民生活』、p.25。

第3章で、松下幸之助のダム経営の話に稲盛和夫だけが反応したという事例で説明したが、組織にも当てはまるかどうかを検証する。

第4章で取り上げた雪印乳業と参天製菓は、取り扱っている商品も不祥事の経緯も異なるが、いずれも自社製品に異物混入等の異常が発生すれば、人体に影響をおよぼす可能性が高いという点は共通している。しかも、両社の不祥事は、利益供与等ではなく「商品への異常発生の可能性」を起点としている。

そこで、「異常な商品が消費者の手元にわたる可能性」という同種の情報を得た場合の両社の反応を比較する。

まず、雪印乳業は、食中毒の発生の情報を得た際、その事実は、すぐに社長には伝わらず、一部の役員のみには伝わるにとどまった。

食中毒の訴えを相次いで受けた大阪市が、異常事態を察知して雪印乳業の大阪工場を立ち入り検査した。この時点でお客様相談室に4件の被害届が寄せられており、現場では、製品に異常が発生している可能性を感知していたと思われる。この事態を受けて、大阪市は製品回収と食中毒に関する社告の掲載を指示した。しかし、雪印乳業側は、「大阪市の顔を立てるため¹⁴²⁾」「事実を把握していない時点で公表すれば混乱を招く」等の理由で、製品回収と事実の公表を躊躇した。また、社長は株主総会のため札幌に出張中で、事実を知ったのは、大阪市が立ち入り検査をした翌日であった。

結局、雪印乳業の遅々とした対応に業を煮やした大阪市が、雪印乳業より先に事実を公表した。それでも事実公表が大幅に遅れたため、被害を拡大させる結果となった。

一方、参天製菓は、脅迫状と異物混入目薬が入った封筒が到着して、従業員が内容を確認した時点で、製品に異物が混入される可能性が感知されたことになる。脅迫状が届いたのが午前9時ごろで、ほどなく社長に事実が報告された。午前11時には従業員が警察に通報した。社長は東京出張中であつたが、当日、16時ごろに帰社して対応チームを立ち上げ、翌日には製品回収の記者会見を社長自ら行った¹⁴³⁾。最終的にこの件に関する被害者は出さなかった。

5-2-5 意味決定過程の違い(雪印乳業 vs 参天製菓)

上記のとおり、雪印乳業と参天製菓では、自社製品に異常が発生した可能性があるという情報を感知してからの対応の流れがまったく異なっていた。

¹⁴²⁾ 2000年6月30日付、朝日新聞。

¹⁴³⁾ 東京海上リスクコンサルティング(2000)、前掲論文、pp.3-4。

その理由を探るため、両社の社長の意味決定過程(図 5-2 参照)の比較を試みる。対応が異なる理由として、自社製品に異常発生の可能性という同じ種類の情報を受け取っていないが、異なる意味決定を行ったことが考えられるからである。

まず、雪印乳業の社長は、事実の報告を受けて、自らが記者会見の場に登場するまで 3 日間かかった。しかも、記者会見の前日には製造ラインから黄色ブドウ球菌が検出されていたが、記者会見ではその事実を社長が語ることはなかった。

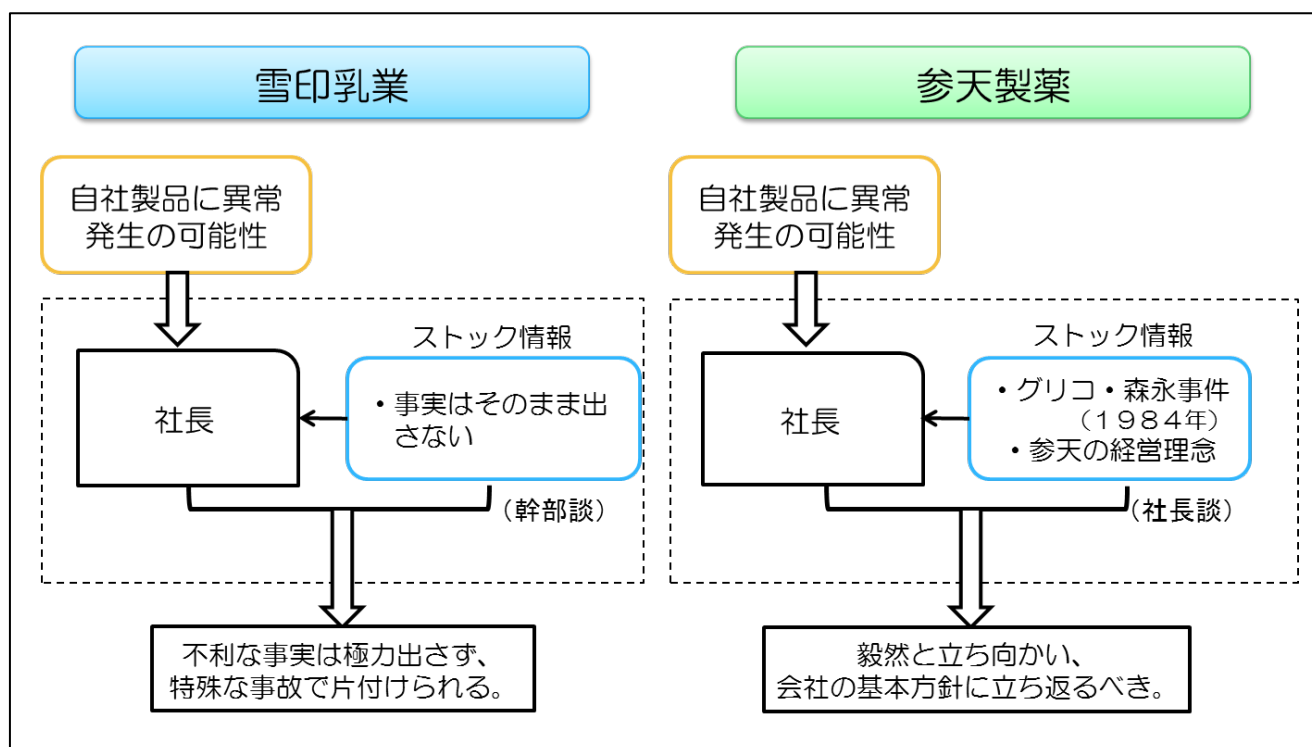
事件発覚後、雪印乳業はずさんな情報開示を続けていた。さらに、雪印乳業では、社内に事実はそのまま出さないという組織体質が醸成されていた、という幹部の証言もある。この時点での社長の心情は公にはされていないが、報道内容から推察すると、不利な事実は極力出さずに特殊な事故で片付けられるという意味決定を行った可能性がある。

一方、参天製薬の社長は、自社製品に異物が混入される可能性があるという情報を得たときに、1984 年に発生したグリコ・森永事件¹⁴⁴を想起した。これも身代金を支払わなければ製品に異物を混入するという脅迫事件であった。社長は毅然と立ち向かうべきと決意を固めた。また、同時に会社の基本方針である「患者さんと患者さんを愛する家族の視点で考える」という視点に立ち返るべきと考えた。

つまり、両社長は同じ種類の情報を得たが、ストック情報が異なっていたために、異なる意味決定を行った。このことが、両社長が異なる行動をとった理由の 1 つと考えられる。

¹⁴⁴ 1984 年に江崎グリコの社長が誘拐され、身代金として現金 10 億円と金塊 100kg が要求された事件。犯人検挙には至らず、1994 年に時効となった。

図 5-2 雪印乳業と参天製薬の社長の意思決定 ¹⁴⁵



5-2-6 不祥事発生の条件

これらの例から、不祥事の発生については、少なくとも2つの条件が考えられる。

第一に、安易な意味決定である。不祥事の原因となる事故や不正であるハザードやペリル等の情報を入手した構成員が、顧客より利益を優先したり、会社の体面のみを守ろうとするようなストック情報を結び付ければ、事故や不正を隠ぺいする、あるいは無視する、というような意味決定を行うことになる。

また、情報の発信側と受信側の価値観の違いも不祥事発生の条件となる。

同じ情報でも、人生経験や能力等により、情報に対する価値観は異なる。

仮に情報の発信側が危機感を感じても、受信側が重視しなければ、その情報は隠ぺいまたは無視される可能性もある。

¹⁴⁵ 出典：筆者作成。

5-2-7 組織体質はすぐには変化しない(雪印乳業)

企業の CSR の一つにコンプライアンスが含まれていることは、すでに述べたとおりである。コンプライアンスとは、言うまでもなく法令を遵守することである。ただし、一口に法律と言っても憲法や条約、条令、規則等、多岐にわたっている。しかも、法令で規定される内容は、必ずしも常に一定というわけではなく、随時変更される。したがって常にチェックする必要があるため、一種の情報と捉えることが可能である。

そこで、法律という情報に対する雪印乳業の対応を検討する。

雪印乳業が食中毒事件を起こしたのは 2000 年で、本来なら、少なくとも、その後数年間は、信頼回復にまい進すべき時期である。

しかし、雪印乳業は、事件からわずか 2 年後の 2002 年に、バターの品質保持期限を大幅に延長していたことが発覚した。しかも、保健所への事後報告によって発覚することになった。品質保持期限を延長しても食品衛生法には違反しないため、コンプライアンス違反とはならない。このとき、雪印乳業は、「改めてデータの裏付けをとり、7 年間は品質に問題なしと言う確証を得て実施した」と強弁したが、最終的に延長策は取りやめとなった¹⁴⁶。

消費者の立場からすれば、何の説明もなく、突然、1 年も品質保持期限が延長されれば戸惑うに違いない。当然ながら消費者の信頼は大きく損なわれることになる。

このように、法律という情報に対しても、企業がそこからどのような意味を引き出すかによって、その対応は異なるものになる。

5-3 企業不祥事のストラクチャー

5-3-1 不祥事を起こした企業の特徴

これまでに事例として取り上げた企業を、不祥事対応という観点で比較して、整理する(表 5-1 参照)。

雪印乳業、雪印食品等の企業不祥事を拡大させた企業は、リスクマネジメントが機能せず、不祥事対応においても情報開示のタイミングが遅く、説明内容も不十分でアカウンタビリティを果たしていないという特徴がある。また、経営体質においては閉鎖的、内向きであり、目先の利益を優先するといった共通の特徴がみられる。

¹⁴⁶「雪印、株主軽視の食品解散」『nikkeiBPnet』2002 年 3 月 5 日更新
(<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/172/172184.html>)2012 年 5 月 15 日検索。

一方、参天製菓においては、リスクマネジメントが有効に機能し、不祥事対応における情報開示等も迅速に行われ、顧客の安全を重視する姿勢を貫いた。石屋製菓については、リスクマネジメント体制は必ずしも整備されているとはいえなかったが、不祥事後、早期に経営陣を刷新し、品質管理の強化と透明性の確保に努めた。

表 5-1 不祥事を起こした企業の特徴¹⁴⁷

	リスクマネジメント	不祥事への対応	経営体質
雪印乳業	リスクマネジメントが機能していない 意思疎通がうまくできず、対応が遅い	情報開示のタイミングが遅く、内容が不適格 アカウンタビリティを十分に果たしていない	閉鎖的・内向き 組織構造が縦割り 従業員の士気(モラル)低下 有名企業の驕り 目先の利益を優先
雪印食品			
JR 西日本			
東京電力			
参天製菓	リスクマネジメントが有効に機能 意思決定後の対応が迅速	情報開示、製品回収等の意思決定が迅速	自社の利益より顧客の安全を優先
石屋製菓	早期に経営陣を刷新し、リスクマネジメント体制を整備	コンプライアンス体制強化、活発な情報開示で透明性を確保 品質管理強化を徹底(森永製菓から品質保証の専門家を招いた)	家族的経営 不祥事前の品質管理は甘かったが、不祥事後に管理を徹底強化

5-3-2 不祥事のタイプ

企業不祥事については、3つのタイプに分けることができると考える。

第一が、外部ステークホルダーを軽視した組織目的や価値観の設定である。たとえば、総会屋利益供与や粉飾決算等である。経営陣の保身がステークホルダーの期待よりも優先されることが主な要因である。

¹⁴⁷ 出典：筆者作成。

第二は、経営トップの暴走である。交際費の個人的な使用や粉飾決算の指示等がこれに含まれる。経営トップの資質・能力の問題、歯止めの効かない「ワンマン体制」等が要因になっている。

また、第三は、組織的な不正である。リコール隠しや談合等がこれに含まれる。原因は、組織の目的、価値判断基準のゆがみが要因である。

5-3-3 不祥事発生の内的・外的要因

企業不祥事を引き起こす、いわゆる不正関与者の特徴としては、組織からの影響である内的要因と社会からの影響である外的要因に大別できる。

内的要因としては、まず、これまでも指摘したように、リスクマネジメントの不備が上げられる。それ以外にも、ビジョンや理念の欠如、倫理の欠如、あるいはアカウンタビリティや透明性の欠如等が上げられる。

また、組織同調圧力が存在することも考えられる。組織同調圧力とは、不正関与者本人は、その行為が企業として誤っていることを意識しながら、組織に同調することを余儀なくされることである。たとえば、赤福の従業員は、企業として誤った行為(餅とあんを分けて再利用する)を指摘しても、上司から却下され結局同調せざるを得なくなった。

外的要因としては、社会および国家ビジョンが欠如していること、夢を描けるリーダーの不在等が上げられる。

さらに、核家族化が進み、従来は、親から子へ、子から孫へと受け継がれてきた子育ての方法や価値観の伝承が不能な状態に陥っている。また、コミュニティの希薄化により、地域に愛着が持てず、帰属意識も低下する傾向がみられる。社会に出て組織の一員となった後も、同様に、組織の一員であるという意識に欠け、自己中心的な行動に向かう可能性もある。

5-4 組織文化とリスクマネジメント

5-4-1 企業不祥事を起こし、拡大させた企業と企業不祥事の拡大を防いだ企業の精神のバランス

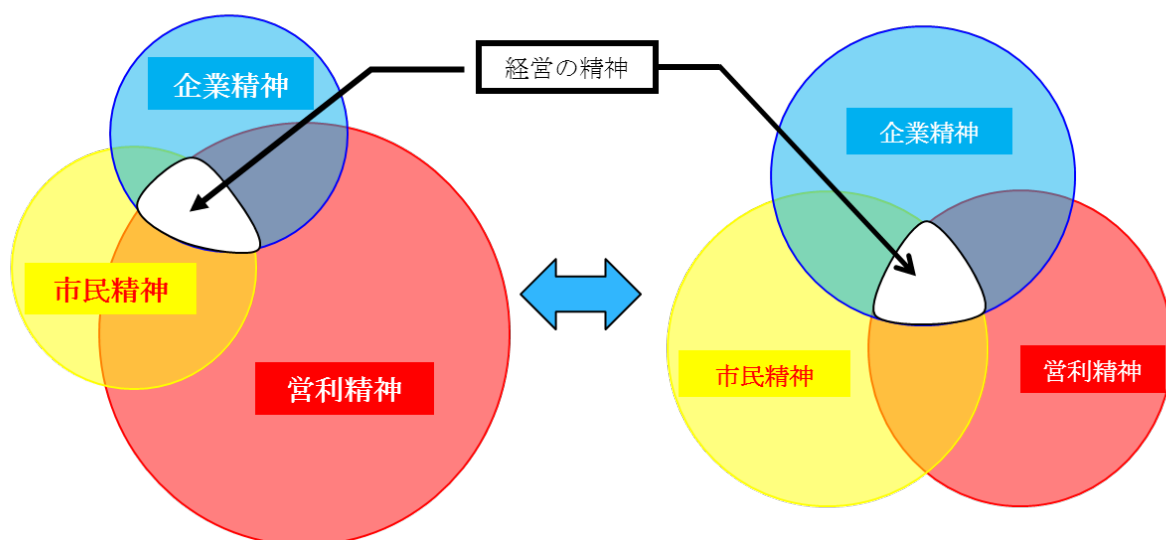
加護野(2010)は、経営精神として、企業精神、市民精神、営利精神の3つを掲げている。図5-3において、左側に、企業不祥事を起こし、拡大させた企業の経営精神を、右側に企業不祥事の拡大を防いだ企業の経営精神を図示した。

左側は、営利精神のみが他の2つより異常に大きく、そのため、中央部分の経営精神が営利精神のほうに歪んでいる。一方、拡大を防いだ企業は、3つの精神のバランスが整い、中央の経営精神を示す図形もきれいな正三角形に近い形になっている。つまり、リスクマネジメントが機能するためには右側のように、3つの精神のバランスがとれていなくてはならないと考える。

図 5-3 経営の精神のバランス ¹⁴⁸

企業不祥事を拡大させた企業

企業不祥事の拡大を防いだ企業



5-4-2 経営の精神の「ゆがみ」から「劣化」へ

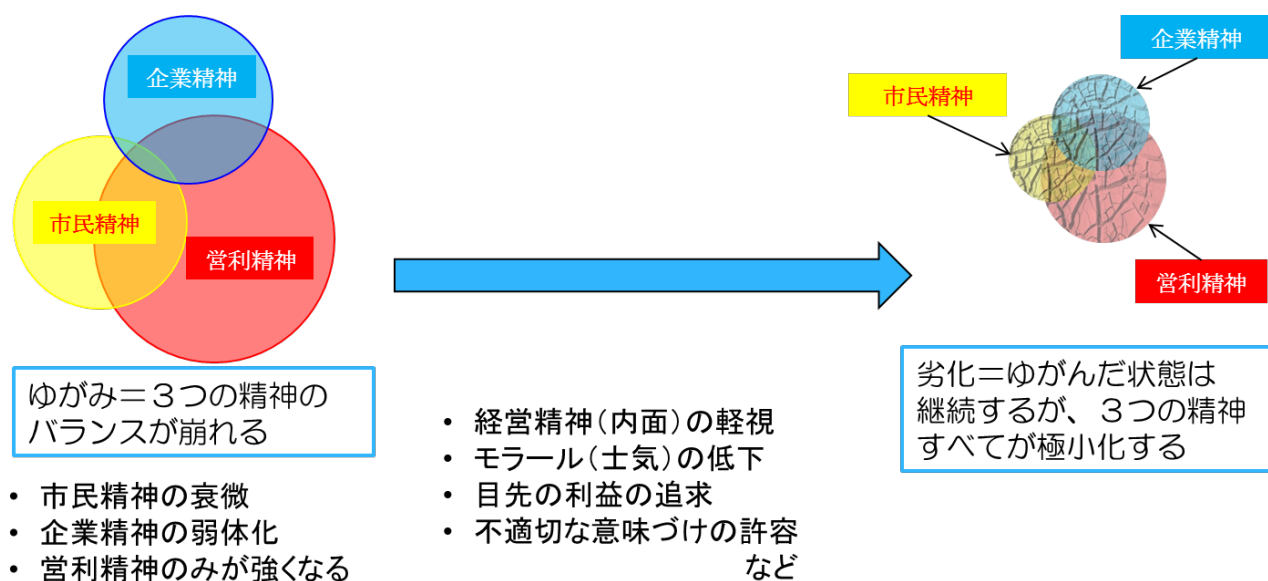
企業不祥事を起こす企業の経営の精神には「ゆがみ」が生じている。ここでいう「ゆがみ」とは、3つの精神のバランスが崩れていることである。特に問題がある企業は、企業精神と市民精神が衰退し、営利精神のみが強くなりすぎる傾向がある。このような企業の場合、内面的な要素が軽視され、モラルも低下する。さらに、目先の利益を追求するあまり、不適切な意味づけが許容される。

¹⁴⁸ 出典：加護野忠男(2010)『経営の精神』p.107を参考に作成。

その結果、図 5-4 にあるように、組織は「劣化」に至る。筆者は、「劣化」とは、3つの精神のすべてが極小化し、営利精神すらも失われ、企業の体をなさない状況に陥ることと捉えている。

具体的には、当事者意識が欠如し、責任のなすりあいが始まる。改善意欲も失われ、不満が蔓延し、事業運営も惰性的になってしまうこと等が上げられる。

図 5-4 経営精神のゆがみから劣化の過程¹⁴⁹



このように経営の精神が「劣化」しては、企業の再生が非常に難しくなる。そのため、まず経営者は、「劣化」に至る前の「ゆがみ」を起こさないように、常に修正を図る必要がある。

これについて、松下幸之助の事例を用いて説明する。

どの企業にも、数百万円に上る大きな失敗をする部下もいれば、金額にすれば数十円程度の小さな失敗をする部下もいる。

松下は、これらの部下にどう対応したかという点、前者には寛容な態度をとり、慰め、激励した。一方、小さな失敗の場合は、部下が問題点に気づくまで何時間も厳しく叱りつけた。つまり松下は、損失額の多い少ないよりも、部下自身が責任を感じているか、問題点に気づいているかという点を重視したのである。

¹⁴⁹ 出典：加護野忠男(2010)『経営の精神』「第4章 経営精神の劣化」を参照して筆者作成。

松下は、これについて「小事を大切に」と題し、大きな失敗は厳しく叱り、小さな失敗は軽く注意することになる、という一般的な傾向を示した上で、次のように述べている。

「大きな失敗というものはたいがい本人も十分に考え、一生けんめいやった上である。・・・それに対して、小さな失敗や過ちは、おおむね本人の不注意なり、気のゆるみから起こってくるし、本人もそれに気づかない場合が多い¹⁵⁰⁾」。

部下が自分の過ちに気づかず、誤った考え方や不注意等による小さな失敗を積み重ねれば、やがて不祥事という事態を招くことになりかねない。しかも、不祥事が露呈したときには取り返しのつかない「大事」となっていることが多い。松下はこのことを「蟻の一穴」すなわち「千丈の堤も蟻の穴から崩れる」という韓非子の言葉を引用して、小事をおろそかにするほどリスクが大きくなることを指摘している。

松下は、経営全般にわたって小事を重視した経営者である。松下の晩年、22年間にわたって側近を務めた江口克彦は、その著書(1996)で、松下が小事にこだわったエピソードを紹介している。それは、製品の生産や販売に限ったことではなく、電気ストーブのスイッチをこまめに切るように指示したことや客を通す座敷の座布団を寸分たがわぬように並べさせ、座布団の前に灰皿を置く際、畳の目に沿って並べるように指示する¹⁵¹⁾等日々のあらゆる行動において貫徹されていた。このような松下の言動は、まさに加護野(1988)が指摘する「日常の理論」の発露の一端と言える。

リスクマネジメントの面でも、松下は小事を重視することがリスクの芽を摘むことにつながると考え、特に小さい失敗をした部下に厳しく指導したと考えられる。

5-4-3 「企業の目的」の見直し

ここで、今一度、経営の精神に照らして企業の目的を見直す。

全社的なリスクマネジメントが有効に機能するかどうかは、教育やシステムだけではなく、経営文化の影響も大きい。そこで、経営文化の起点となる「企業の目的」について検討する。

経営学では、企業の目的を利益の最大化としている。しかし、加護野は企業の目的は永続することだと主張する。当然、永続するには利益の追求は必要だが、松下幸之助や稲森和夫等の優れた経営者は、利潤追求を企業の最終目的とはしていない。いかに利益を上げ

¹⁵⁰⁾ 松下幸之助(1975)『指導者の条件』PHP 研究所、p.91。

¹⁵¹⁾ 江口克彦(1996)『成功の法則』PHP 研究所、pp.78-81。

ても、社会や倫理に反することをすれば、利益拡大どころか企業の存続自体ができないからである。

結局、経営の精神のバランスをとることが、企業の健全性を維持するポイントであると言える。

近代マーケティングの父、フィリップ・コトラーが、企業、社会、消費者のすべての希望を実現するソサイエタル・マーケティングを提唱している背景にはこのような思想がある。

5-4-4 経営の精神の復興に向けた7つの解決策と主な目的

加護野は、経営の精神の復興に向けて7つの解決策¹⁵²を提示している。

解決策の具体的な内容とその目的は、次のとおりである。

① 厳しい競争市場への参加

「厳しい環境に身をさらすことによって、自然と企業精神が鼓舞される¹⁵³」と加護野(2010)は指摘している。

② 事業の絞り込み

事業の集中により企業精神を高めることができる。従来は、多角化を進める企業が多かったが、経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)が分散して、結局競争に勝てない状況に陥っている。近年は、コアコンピタンスを社内に残し、他の機能はアウトソーシングする企業が増えている。このように、自社が得意な事業に絞り込むことが必要である。

③ 経営精神の可視化

加護野(2010)は、経営精神の軽視が経営精神を劣化させたと述べている。また、軽視された理由として、経営精神が見えないものであったと指摘している。

そこで、経営精神の浸透を確認するための手掛かりを探し、可視化を試みることが求められる。加護野(2010)は、「現場に精通した人は、『これを見れば経営精神が浸透しているかどうか分かる』という独自の指標を持っておられることが多い¹⁵⁴」と指摘し、指標の事例として工場の床のゴミの散らかり具合や便所のスリッパの並び方を上げている。そ

¹⁵² 加護野忠男(2010)『経営の精神』生産性出版、pp.142-143。

¹⁵³ 加護野忠男(2010)、前掲書、p.143。

¹⁵⁴ 加護野忠男(2010)、前掲書、p.154。

れ以外にも従業員のあいさつがきちんとできているか、服装や身だしなみ等も、経営の精神を反映する要素と考えられる。

なお、可視化には上記のような精神面のものと業務に関するものとがある。これについては第 6 章で述べる。

④ 経営者の自信回復

既述のとおり、近年、短期的な利益が求められる傾向にあり、企業経営に対するプレッシャーが高まっている。企業に何か問題があれば、真っ先に経営者の責任が問われる。法規制も、取締役の責任の厳格化の方向に向かっている。

もちろん経営の健全化のためには必要なことではあるが、これらのことが、経営者の自信を失わせる原因となるのもまた事実である。そのため、決断が遅れ、対応が後手に回ることも多い。したがって経営者が自らの選択への自信を回復する方策をとることが求められる。

⑤ 従業員による企業へのコミットメント向上

加護野は、「従業員の企業へのコミットメント『愛着』は市民精神の源泉であると同時に、企業精神の源泉でもある」と述べ、コミットメントの重要性を指摘している。

⑥ 会社統治制度の再改革

近年、株主志向の高まりにより、企業は短期的な利益を追求する方向に向かっている。これが、営利精神を極端に肥大化させ、経営の精神の歪みの原因ともなっている。そこで、営利精神を健全化させるためにも、今一度、会社統治制度の再改革が必要である。

⑦ 経営教育制度の見直し

経営を学ぶ場を今一度見直し、整備の必要がある。経営者が経営の精神のバランス化を図るには、実務的な知識だけではなく、人や社会について深く学ぶ必要がある。実務的な知識だけで経営を進めると、経営の精神のバランスが崩れ、劣化させることになりかねない。特に経営の本質を見極めた人材による教育制度が求められる。

これら 7 つの解決策は、経営の精神のバランスを取り、企業経営の健全化を図るためにも重要で、かつ、リスクマネジメントのヒントになる。

第6章 今後のリスクマネジメントのあり方

以上、日本企業が置かれている環境、リスクマネジメントの重要性、企業不祥事の事例によるリスクマネジメントの実態等について検討した。

本章では、これまでに検討した内容を踏まえて、今後のリスクマネジメントのあり方について考える。

6-1 ヒューマンエラーと情報の意味づけ

6-1-1 ヒューマンエラーの3類型

リスクマネジメントにおいて極めて重要と思われる要素の一つにヒューマンエラーがある。そしてそれには、「無知」「無視」「過信」という3つの類型に分類できると考えられる。

以下、順に説明する。

① 無知

無知とは、法律の知識そのものがない等、リスクの存在を知らないことを示す。また、発生した現象に対する認識の度合いが著しく低いことも含まれる。

無知の例としては、第4章で取り上げた雪印乳業が上げられる。

食中毒の原因は、低脂肪乳から発見された黄色ブドウ球菌が発した毒素とされている(厚生労働省)。これについて、工場長らは、黄色ブドウ球菌を殺菌すれば、原料乳を再利用しても差し支えないと考えていた。しかし、殺菌処理により黄色ブドウ球菌は殺菌できても、菌が発した毒素は除去できない。このことを工場長らは知らなかった。そのため、工場長らは黄色ブドウ球菌の数のみに留意し、再殺菌すれば問題ないと判断した。

また、雪印乳業は、事件後の製品回収や情報開示が著しく遅れた。その理由として、関係者らは、「原因が特定できていない段階で回収すると、消費者の不安をあおるのではないかと考えた」「大阪市より先に自社が事実公表すれば大阪市のメンツを失ってしまう」と証言している。しかし、このような考えにもとづいて事実公表等が遅れたことが、発症者を急拡大させる原因と言われており、関係者らの見解は、事態の深刻さに対する認識が著しく低いと言わざるを得ない。

② 無視

無視とは、ツールの存在は知っているが、作業上面倒なので使わないことである。たとえば、安全バンドというツールの存在は知っているが、作業効率が落ちるので使わない場合である。

無視の例としては、JR 西日本が上げられる。JR 西日本は、2005 年に兵庫県の福知山線で脱線事故を起こし、100 名を超える死亡者と 500 名を超える負傷者を出す大惨事となった。事故の前からオーバーラン等の異常事態が発生していたことは、すでに述べたとおりである。それ以外にも、無視と言わざるを得ない状況が同社ではみられた。

それは、安全装置についてである。JR 東日本の山手線には新幹線並みの自動列車制御装置(ATC)が設置されていたが、JR 西日本は ATC より低コストで設置できる新型自動列車停止装置(ATS-P)さえ設置していなかった。

これについて、事故時の社長(業務上過失致死傷罪で神戸地検が在宅起訴)の裁判を担当した神戸地方裁判所は、「当時、鉄道会社はカーブで脱線の危険性を計算した上で自動列車停止装置を整備してはいなかった¹⁵⁵」との判断を示した。

事故の原因は、運転士のブレーキ操作の遅れにあり、制限速度を 46 キロも上回る 116 キロでカーブを回ったことであるとされている。しかし、ATS が設置されていれば、事故は防げたと裁判所は指摘している。

③ 過信

過信とは、理解してはいるが、自分だけは絶対に間違いは起こさないと、特に根拠もなく思い込んでいることである。これらの要因が、自社や従業員にも当てはまるという前提の上で、リスクマネジメントを敢行する必要がある。

過信の例としては、東京電力が上げられる。東京電力は、2011 年 3 月に発生した東日本大震災の影響で原発事故を発生させた。

東京電力は、土木学会による原子力発電所の評価技術を基本に、福島第一原発等の津波対策を行っていた。押し寄せてきた津波が予測より高くても浸水を防げるように設備を整えていた。しかし、結局、想定されていた 2 倍以上の津波が押し寄せた。

土木学会の評価の正当性がどうかという問題もあるが、本来的な問題は、同学会の評価を過信し、施設の耐水性に配慮しなかったことである。いかに定評がある学会の評価であったとしても、絶対ということはない。津波の到来が懸念される場所に立地する以上、設備の耐水性は万全を期すべきである。

¹⁵⁵ 2012 年 1 月 11 日付、産経新聞「安全対策は期待される水準に及んでいなかった」。

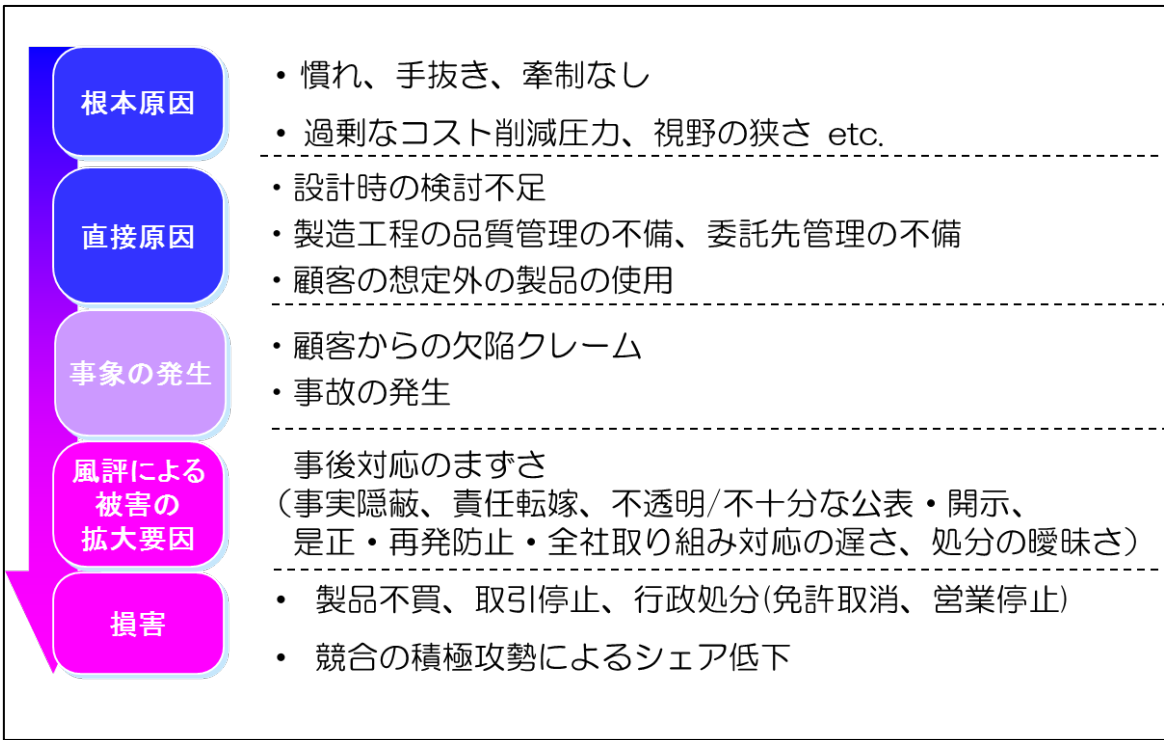
以上、ヒューマンエラーについて検討した。どの企業でもヒューマンエラーを完全に回避することはできない。ただし、だからと言ってそれを放置すれば、取り返しのつかない事故や不祥事につながる。

6-1-2 ヒューマンエラーから不祥事へのプロセス

ヒューマンエラーが発生しても、必ず不祥事に至るわけではない。リスクマネジメントが機能していれば、不祥事を食い止めることが可能である。ここでは、一定のプロセスを経て、発生から不祥事発生までにどのようなプロセスをたどるかを検討する。

図 6-1 に示すように、ヒューマンエラーから不祥事に至るまでのプロセスには、主に次の 5 つの段階があると考えられる。

図 6-1 ヒューマンエラーから不祥事による損害発生までの過程 156



156 出典：筆者作成。

① 根本原因の発生

不祥事の根本的な原因となる、些細なヒューマンエラーがまず発生する。

たとえば、業務上の慣れ、手抜き等である。互いにけん制し合う組織体質やシステムがなければ、そのまま放置されてしまう。

一方、上層部からの過剰なコストカット圧力や近視眼（マイオピア）的な経営方針がとられている場合も、そのことが後々、不祥事へと進展する原因となる。

② 直接原因の発生

①の根本原因を放置すると、直接的な原因が発生する。

製造工程の品質管理に不備が発生したり、委託先等のサプライチェーンにも不備が発生したりする等がこれに含まれる。

③ 事象の発生

②を放置すると、具体的な事象が発生する。たとえば、品質管理の不備により、製品に欠陥が生じる等の不具合が起きる。また、欠陥製品を使った顧客からクレームを受ける場合もある。

④ 風評による被害の拡大

③の時点で早期に対応すれば、不祥事への進展は食い止められるかもしれないが、この時点で対応を誤ると、風評により被害が拡大する可能性が高まる。

まずい対応とは、事実隠蔽、責任転嫁、再発防止策の検討・実行の遅れ等が含まれる。

⑤ 損害の発生

④の時点で誤った対応をした場合（あるいはまったく対応をしなかった場合）は、損害が発生する。損害とは、たとえば、消費者による製品不買、取引停止、行政処分等である。これにより、市場シェアが低下することもある。

以上が、ヒューマンエラーから不祥事に至るまでにたどると考えられるプロセスである。ハインリッヒが提唱したドミノ理論のように、①から④のうち早い段階で対応すれば、最悪の事態は食い止めることが可能となる。

したがって、日頃からリスクマネジメントが機能していれば、遅くとも④の段階で食い止めることができるはずである。そのようにみると、不祥事が発生する企業は、リスクマネジメントが形骸化して、実際にはほとんど機能していないと考えられる。

6-2 リスクマネジメントのポイント

6-2-1 リスク拡大の法則「隠蔽の法則」

リスク拡大の裏には、「隠蔽の法則」が働いている。

関西電力(2004 年、美浜 3 号原発事故)や雪印乳業等の民間企業の不祥事も当初、隠蔽されていた。

また三菱自動車やパロマも製品リコールが遅れ、死亡者を出してしまった。それ以外にも公共サービスを提供する東京電力や J R 西日本も隠蔽体質が問題となった。

JR 西日本の場合、福知山線事故が起きる前に、すでに事故現場のカーブで 2 回も緊急停止をしていたが、隠蔽していた。対策も講じず放置した結果、100 人以上の被害者を出す大惨事を招いてしまった。

このように隠蔽し、対応が遅れるほどリスクは拡大する。風評リスクも同じである。

いかにマニュアルやチェック体制を整備しても、ヒューマンエラーは必ず発生するため、企業は完全にリスクを払拭することは不可能である。

企業はその前提に立ち、チェック体制等を一層強化することはもとより、リスクマネジメントの一環として、クライシスが発生したときに備え、アカウンタビリティを全うできる環境を整えるべきである。それによって迅速な対応が可能となり、ステークホルダーにもスムーズに状況を説明できる。反対にそのような体制が整備されていなければ、新たなリスクを発生させることになる。

6-2-2 組織認識論を加味したリスクマネジメント

不祥事を発生させる企業は、概してリスクマネジメントが不適切である。その理由としては、建前主義や義務感が先行していること等がある。

建前主義とは、自社が適切に品質管理等を行っている点を外部にアピールするが、実は管理がずさんであることを指している。また、ここで言う義務感とは、法で規制されているから仕方なく対応するが、仮に法規制の対象外であれば放置するか、その制度を悪用することを指している。

もちろん、すべての企業にあてはまるわけではないが、上記のとおり、少なくとも企業不祥事を起こした企業については、これらの傾向があてはまると考えられる。

そこで、これらの状況を打破する方法として、組織認識論を加味したリスクマネジメントが考えられる。ただし、情報の意味づけや行動はどこまで行っても各個人に委ねられるため、すべての人間が適切な意味づけを行うとまでは言い難い。

これが組織認識論の限界とも言える。そこで、トップ自らが適切な意味づけを行うと同時に、社内において人材教育を継続することが必要と考えられる。この点については、結論で述べる。

6-2-3 3種類のリスクコントロール

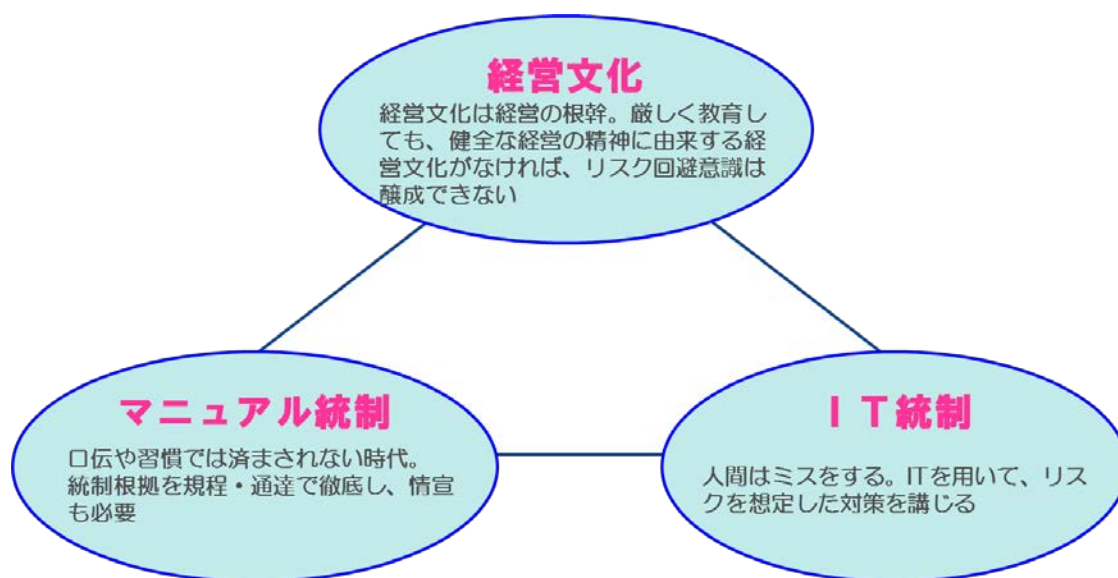
リスクマネジメントに当たっては、最初に3つのリスクコントロールを実行すべきである。

3つとは、「経営文化」「マニュアル統制」「IT 統制」である(図 6-2 参照)。

経営文化は経営の根幹であり、厳しく教育しても、健全な経営精神に由来する経営文化がなければ、リスク回避意識は醸成できない。

また、マニュアル統制も重要である。口で伝えても、定着しない場合も多く、後で「言った、言わない」のトラブルも起きやすい。統制の根拠を規程、通達等の文書を通じて徹底すべきである。そして、IT 統制も重要である。人間はミスをするものであるから、IT を用いて、リスクを想定した対策を日頃から講じるべきである。

図 6-2 実施すべきリスクコントロール 157



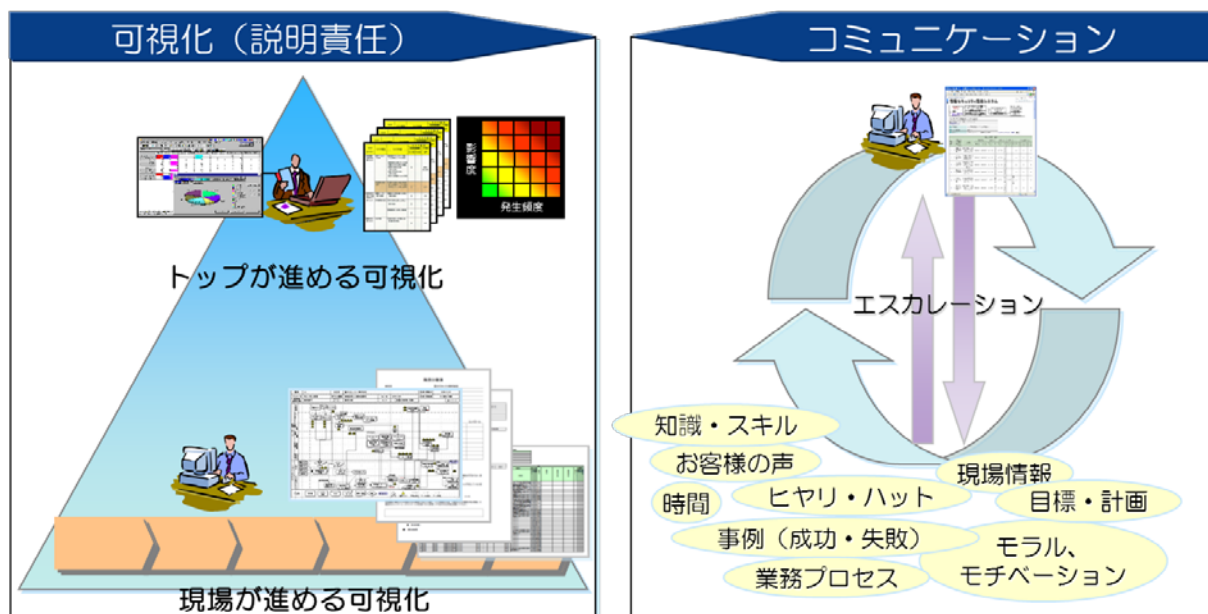
6-2-4 コミュニケーションの工夫と可視化

リスクマネジメントは一部の組織ではなく、全社的に行う、つまり ERM に導くことが重要である。ERM とは、Enterprise Risk Management の略で、全社的リスクマネジメントのことである。企業等の組織に発生しうるリスクについて組織全体で統合的・包括的・戦略的な視点で取り組むリスクマネジメントを指している。

ERM に取り組むに当たって、まず組織内のリスクを可視化する必要がある。これまで業務等の可視化を進めている企業は多いが、トップと現場における可視化が分離して、結局、全社的な情報共有に至っていない場合もある。

したがって、今後は、トップと現場でコミュニケーションを図り、発生した問題によっては適宜エスカレーションを行いながら、業務等に取り組む体制を作ることが必要である(図 6-3 参照)。

図 6-3 コミュニケーションの工夫 158



6-2-5 組織認識を重視したリスクマネジメントシステム

組織認識を重視したリスクマネジメントとしては、まず不祥事の火種をいち早く経営陣が察知するため、組織内外に感知システムを設置する方法が考えられる。たとえば、組織

158 出典：筆者作成。

内には、内部通報の窓口を設置し、通報は匿名にする等して、気軽に内部の情報を寄せられるようにする。組織外には、顧客ホットラインを設け、いつでも顧客からの相談やクレームに応じるようにする。その内容については、いずれも直接、社長や経営幹部が把握できるようなシステムにすることが肝要である。

また、コミュニケーションは、先に述べた「情報に対する価値観の温度差¹⁵⁹」をなくするために、まず、社長および経営幹部自らが、組織の社会的責任の重要性をトップダウンで定期的に教育する機会を設ける。ただし、その際、山中(2012)が主張するように、単にトップが一方向的に課題を提示するのではなく、「組織構成員間の利害対立の克服と合意形成の過程を経て¹⁶⁰」自社の課題を決定すべきである。

一方、末端従業員からも、内部通報窓口等を通じて、組織の問題点を所属長や経営幹部に報告できるシステム作りを行うことも必要である。

トップダウンで組織改革に取り組んだ事例を紹介する。それは、富士ゼロックスのTQCである。近年、ボトムアップが重視される傾向があるが、企業を根本的に改革する場合は、トップが先頭に立ち、トップダウンで進める必要がある。

当時の組織体質を改善するには、トップダウンのTQCしか選択肢がないと当時の提案者は考えていた。

この点は、企業不祥事の対応にも通じる。参天製薬やジョンソン・エンド・ジョンソン等の不祥事を乗り切った組織は、いずれもトップが先頭に立って、大きな決断を即座に下していった。

6-2-6 リスク感受性と教育

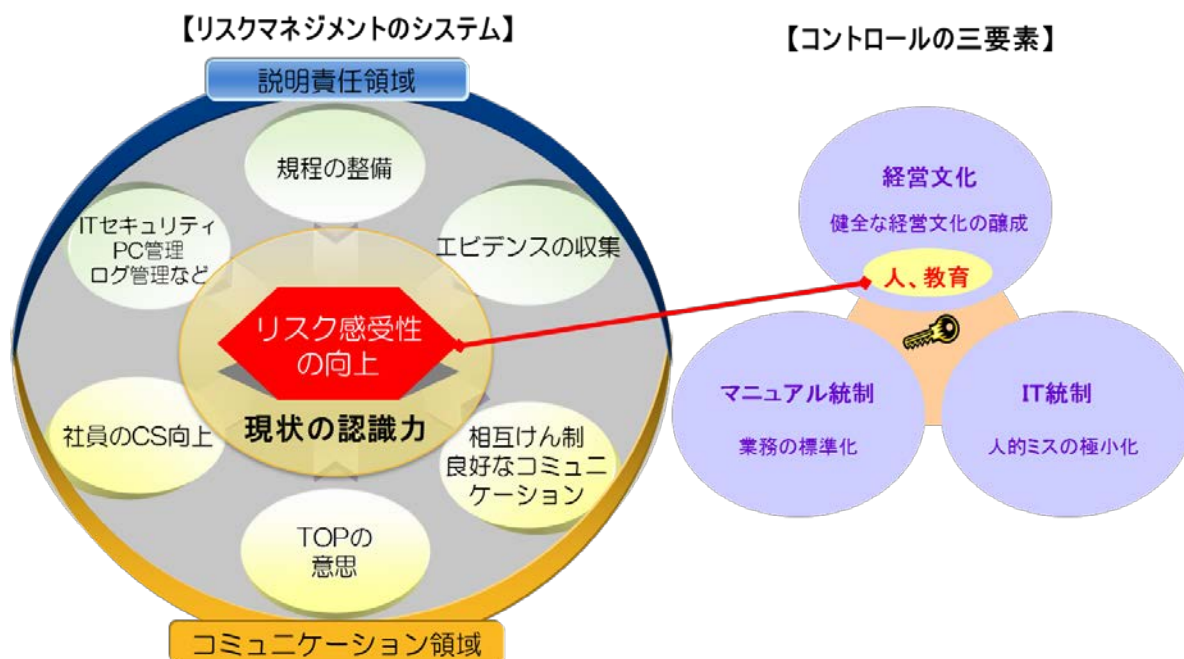
リスクマネジメントにおいては、規定の整備やエビデンスの収集等のリスクコントロールを行い、これらを通じて、リスク感受性を向上させることが重要である(図6-4参照)。従業員教育においてもリスクの感受性向上を意識させる等、システムと教育を連動させることにより、健全な経営文化を醸成し、従業員等のリスク感受性を高めることが、企業体質を強固なものとする。

リスクの感受性は、現状を幅広く、かつ深く認識する力に支えられている。

¹⁵⁹ 本稿での「温度差」とは、感受性の違いや感性における個人の感じ方の差を指す。

¹⁶⁰ 山中伸彦(2012)「資源依存パースペクティブにみる権力研究の理論的課題：批判的解釈理論からの検討」『組織科学』第45巻第9号、pp.9-21、p.10。

図 6-4 リスクマネジメントのシステム ¹⁶¹

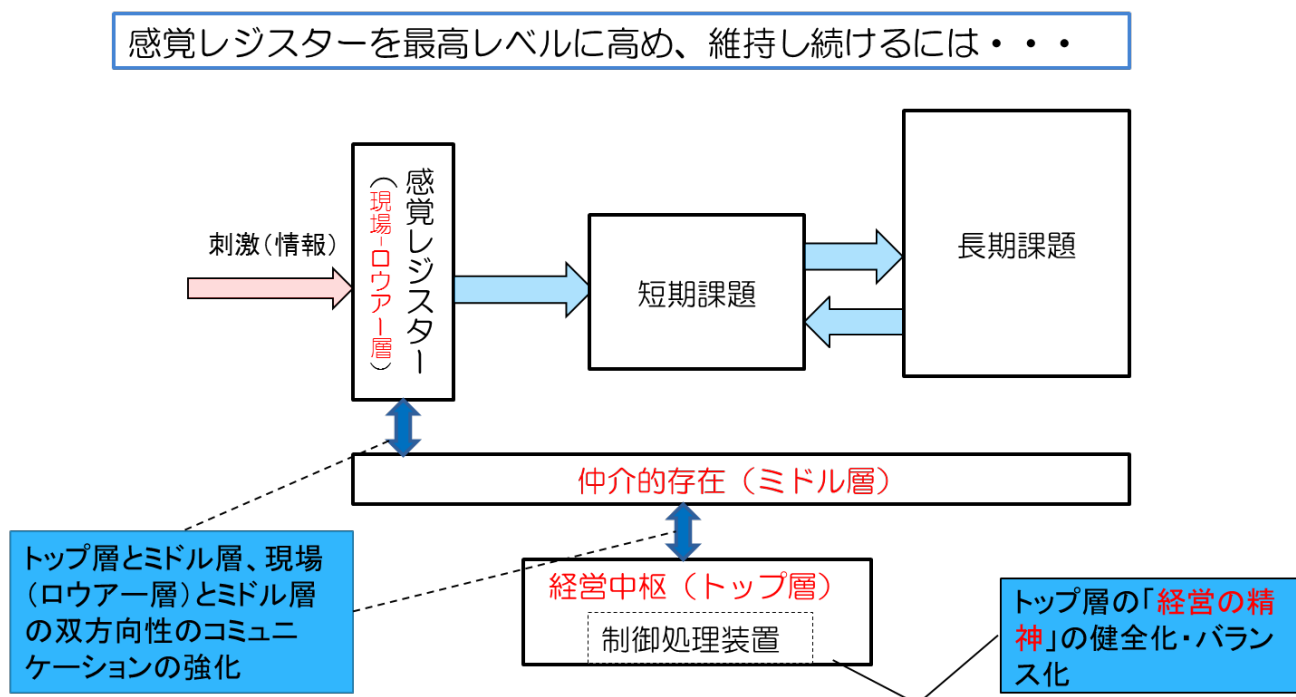


企業のリスク感受性において重要な役割を果たすのが、組織の情報処理のプロセスにおける感覚レジスター(現場)である。既述のとおり、感覚レジスターは、センサーの役割を果たす受容体である。したがって、企業のリスク感受性の向上には、感覚レジスターのレベルを高めておく必要がある。

図 6-5 に示すように、感覚レジスターを最高レベルに高め維持し続けるには、まず、情報処理プロセスの制御装置の役割を果たす「経営中枢(トップ層)」の理念が健全でないといけない。理念が健全とは、前に述べた「経営の精神」の3つの精神つまり、市民精神、営業精神、企業精神のバランスが取れていることを指している。

¹⁶¹ 出典：筆者作成。

図 6-5 感覚レジスターの強化 162



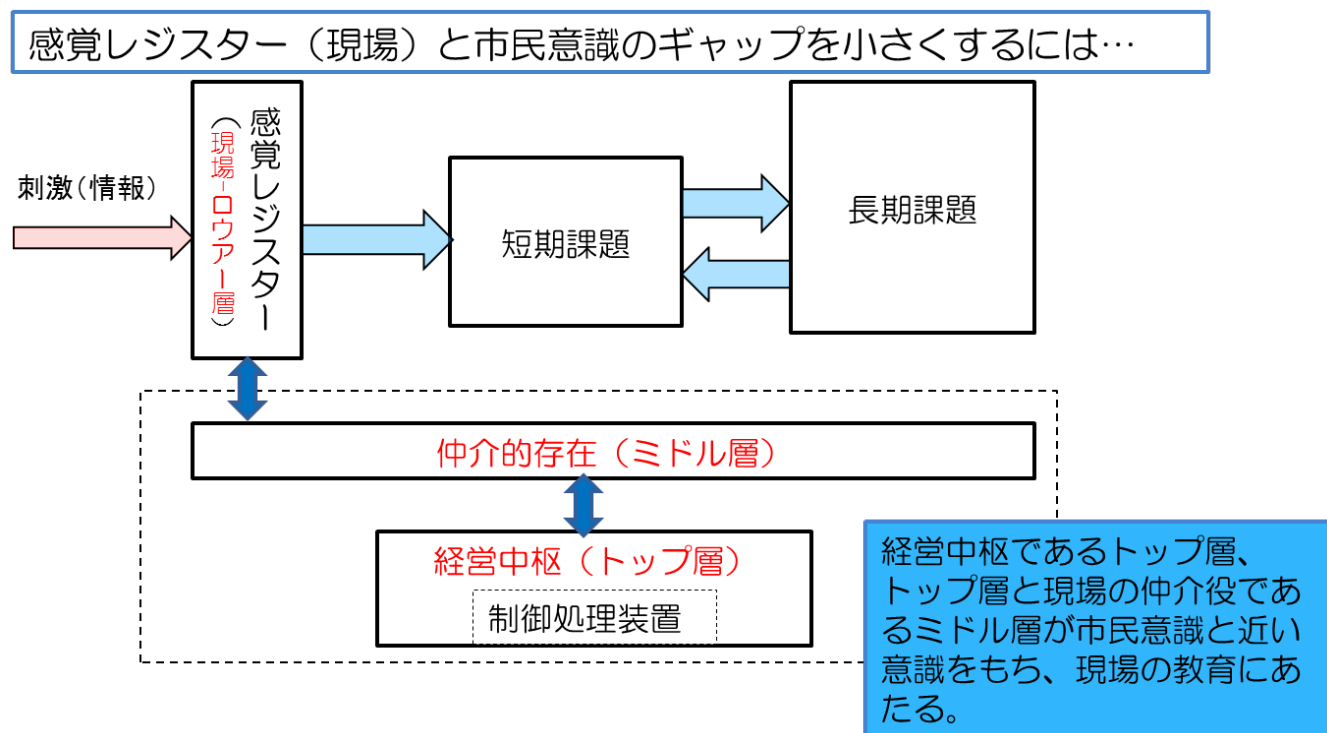
そして、健全な理念を共有するため、トップ層とミドル層、さらに、感覚レジスターの役割をもつ現場(ロウアー層)とがそれぞれ双方向性のコミュニケーションの強化を図る必要がある。

現場(ロウアー層)は、現実には消費者や顧客と接する機会が多く、基本的に一般市民に近い感覚を持っていると考えられる。

しかし、「市民精神」が縮小した組織文化が根付いている場合は、組織の制御装置となるべきトップ・ミドル層がうまく機能せず、現場の意識と市民意識が大きくかけ離れてしまう可能性もある。

したがって、まず企業は、組織として市民意識を高めておく必要がある。その上で、トップ・ミドル層は、現場の教育に当たらなければならない(図 6-6 参照)。

図 6-6 感覚レジスターと市民意識 163



6-2-7 真のモニタリングシステムの構築

現場が情報を積極的に報告し、迅速に情報がトップ・ミドル層に到達するには、エスカレーション・システムの構築が必要となる。

既述のとおり、労働災害の発生確率を分析した「ハインリッヒの法則」では、重大事故が1件起きる前には、軽微な事故が29件、さらに、ヒヤリ・ハットが300件あることを示唆している。

この法則は、企業不祥事にも当てはめることが可能である。そこで、リスク環境においては、モニタリング体制およびエスカレーション・システムを構築し、ヒヤリ・ハットの時点で、いち早く、情報が取締役会に伝達されるシステムを整備することが肝要である。

163 出典：筆者作成。

6-2-8 感覚レジスターの重層化

それでも、感覚レジスターである現場が、自らのミスを隠したり、あるいは情報の重要性に気づかずに不用意に情報を切り捨てる可能性もないとは言えない。そうした情報の重要性を顕在化させるには、現場とは別に感覚レジスターを設けて重層化するのも一つの方法である。

具体的に言えば、消費者や顧客等の意見を集めるための感覚レジスターを設置して、そこから上がってくる情報を現場と同時に、トップ層やミドル層に直接伝わるような仕組み作りが求められる。

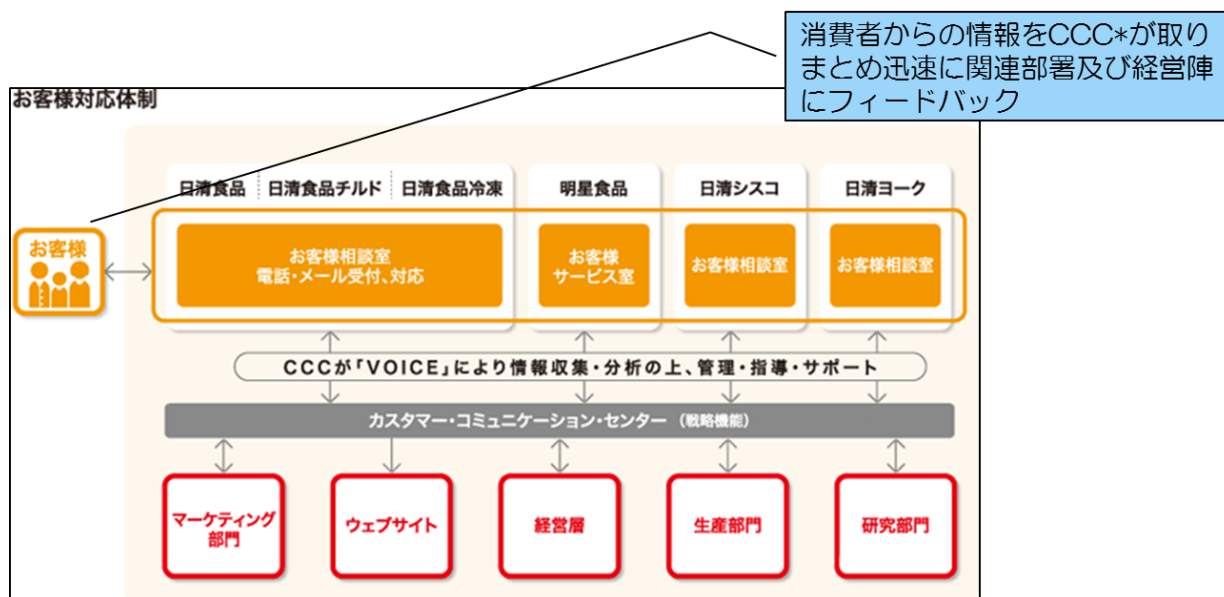
また同時にバッド・ニュースほど、現場が積極的に報告し、迅速にトップ・ミドル層に届くエスカレーション・システムの構築も必要となる。

たとえば、日清食品ホールディングスでは、消費者対応の一環として、グループ各社横断でVOICE(ボイス)というシステムを構築している(図 6-7 参照)。

これは、消費者から寄せられる情報をCCC¹⁶⁴という顧客対応部署が取りまとめて、迅速に関連部署と経営陣の両方にフィードバックする。つまり、消費者や顧客の意見を吸い上げる感覚レジスターで受け取った情報が、現場からの情報とは別に制御装置であるトップ層、仲介役であるミドル層に同時に伝わることになる。これにより、現場の判断で情報が切り捨てられることは回避できる。

¹⁶⁴ カスタマー・コミュニケーション・センター(日清食品ホールディングスが独自に設置している部署)。

図 6-7 日清ホールディングスの事例：VOICEシステム¹⁶⁵



6-2-9 組織構成員間の温度差の縮小

感覚レジスターを重層化することによって、重要な情報が現場だけではなくミドル層やトップ層にも伝えるシステム構築が可能となる。

ただし、個々人が情報処理に充てられる時間は限られている。トップ層は、全従業員が受け取るすべての情報を確認することは物理的に不可能であるし、ミドル層も社内の全情報を処理することは難しい。そこで、トップ層はロウアー層あるいはミドル層に、ミドル層はロウアー層に、感知した情報に対する対応を委任せざるを得ない場合が必ず出てくる。このとき、ロウアー層やミドル層の判断や対応が誤れば、当然、不祥事に進展する可能性が高まる。

そこで必要となるのが、組織構成員間の「温度差」の縮小に対する取組である。組織内の立場を問わず、感知した情報に対する判断や対応の温度差が縮小されれば、リスクを大幅に軽減できるだろう。

筆者は、その方策として、インターナル・マーケティングの手法を一部適用することを提案する。

インターナル・マーケティングとは、組織内に向けたマーケティングである。

¹⁶⁵ 出典：日清食品 HD ウェブサイト「お客様とともに」
(<http://www.nissinfoods-holdings.co.jp/csr/stakeholders/customer/index.html>)2012年11月20日検索。

マーケティングにおいては顧客視点で運営することが求められるが、そればかりでは真の顧客満足は得にくい。特にサービス業においては、従業員の質がサービスの品質に大きく影響することもある。そこで、グロンルース(1984)¹⁶⁶は3つのマーケティングを提示した。

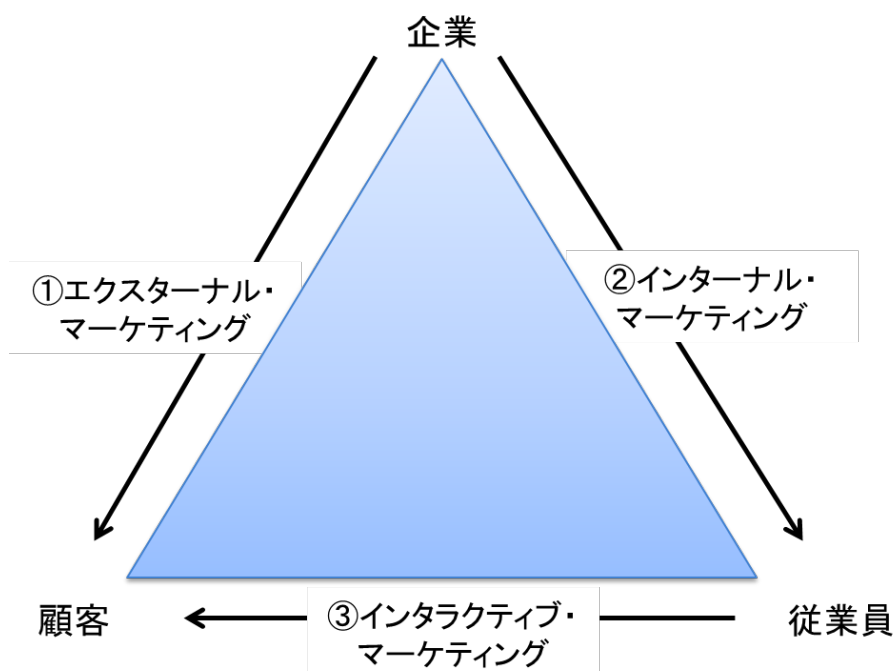
第一が、エクスターナル・マーケティングで、これは顧客向けに一般的に行われているマーケティングである。第二が、インターナル・マーケティングで、従業員を教育してモチベーションを高めるマーケティングである。そして第三が、インタラクティブマーケティングである(図6・8参照)。これは、従業員自身が、顧客に対応する際に気遣うことで、サービスの品質を上げようとすることを目的とするマーケティングである。

インターナル・マーケティングとインタラクティブマーケティングは、サービス組織を対象としたマーケティングとして提唱された。サービス組織は、従業員一人一人が商品であり、従業員の質が他社との差別化要因となる¹⁶⁷。いかに訓練を重ね準備を整えていても、従業員の不注意や顧客の予想しない要求によりトラブルになることもある。このような事態に備えるのが、インターナル・マーケティングおよびインタラクティブマーケティングである。双方ともリスクマネジメントには有効と考えられるが、ここでは、インターナル・マーケティングを参考にする。

¹⁶⁶ Gronroos, C. (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implication, *European Journal of marketing* 18, no.4, pp.36-44.

¹⁶⁷ Kotler, P. and J.T. Bowen, J.C. Makens (2003) *Marketing for hospitality and tourism, 3rd Edition*, New Jersey, US: Pearson Education, Inc.(平林祥訳、白井義男監修『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング 第3版』ピアソン・エデュケーション、2003年。)p.267。

図 6-8 サービス業における 3つのマーケティングタイプ¹⁶⁸



インターナル・マーケティング・プロセスにおいては、文化の確立、人材管理を目的としたマーケティング、従業員に対するマーケティング等の段階がある。

これらのうち、温度差の縮小の取組みとして、文化の確立の手法を適用する。

文化の確立は、インターナル・マーケティングにおいては、サービス文化の確立を指すが、ここでは組織文化の確立と考える。

コトラー(2002)は、「的確に管理された企業では、あらゆる構成員がその企業の文化を守っている。・・・文化を通じて、従業員は会社の目標を理解し、目標達成のために自分たちが何ができるかを知ることができる¹⁶⁹」と指摘している。一方、文化が確立されていない組織は、従業員は企業の規則やマニュアル等に縛られ、ルールにない意思決定が難しくなる。

では、組織文化を確立するためには、どのような方策が必要だろうか。

第一に、トップが率先して組織文化の形成に関与することである。ただし、社長あいさつや通達等で一方的にトップの考えを伝えるだけでは不十分である。採用、研修、報償、

¹⁶⁸ 出典：Kotler, P.,(2002) A Framework for Marketing Management: Person US Imports & PHIPes, (月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2002年。)、p.251。

¹⁶⁹ Kotler, P.and J.T. Bowen, J.C. Makens (2003) 、前掲書、p.271。

さらには、クレーム等に関わる制度の改善にトップの考えが直接的に反映できる体制を整えることが求められる。

第二は、組織構造を逆転させ、それを社内に定着させることである。

一般に、ロウアー層はミドル層から高い評価を受けることを、ミドル層はトップ層から高い評価を受けることを念頭に置いて業務に従事している。しかし、その場合、顧客や地域社会等、企業が向かい合うべきステークホルダーへの配慮は二の次になる。

そこで、コトラー(2003)は、サービス組織においては組織構造を逆転させる有効性を指摘している。つまり、サービス組織で言えば、最上部が顧客で最下部に経営者が位置するのである。この場合、ロウアー層が顧客にサービスを提供するときにはミドル層が支援する。ミドル層がロウアー層を支え、トップ層がミドル層を支えるという構造になる。

このような組織構造を定着させることができれば、ロウアー層は自分がミスをしたときに、ミドル層が支援してくれると確信する。そのため、バッド・ニュースでも上層部に伝わっていくようになる。

前項で、ロウアー層が、ミス等の自分に不利な情報は報告しない可能性があることを指摘したが、コトラー(2003)も、従来の組織では、「ミスをした従業員は上司にばれないことを願い、ミスを隠そうとすることすらある。上司に見つかれば失跡されるかもしれないからだ」と述べている。その上で、組織構造を逆転させたリッツ・カールトンホテルの事例を取り上げ、次のように指摘している。

「(ミスをした)ベルボーイは客のことを考え、客の信頼を取り戻すための処置を上司がしてくれると考えた。・・・組織構造を逆さまにすることによって、誰もが顧客のために働くようになる¹⁷⁰⁾」。

第三に、一定の権限委譲を行うことである。これはマニュアル等には示されていない非定型の事態に現場が遭遇した場合を主に想定している。

権限委譲は、管理とは対極にあるような印象があるかもしれないが、真の意味で組織の構成員間の温度差を縮小するには、権限委譲は有効である。

トップ層は全従業員の全情報を管理できない以上、現場の情報選択や意思決定能力を信じなければならない。

現場が情報選択等を的確に行えるようにするために、組織文化の構築と組織構造の逆転、そして権限委譲への取組みが有効と考える。

¹⁷⁰⁾ Kottler, P., Cowen, John R. (2003) 、前掲書、p.274。

6-2-10 リスクマネジメント体制の提案

上記の内容を総合して、リスクマネジメントの手順の例を提示する。

重大製品事故が発覚した場合、まず、事故の把握に務め、迅速に対応プロジェクトを発足する。次に、重大製品事故に該当するかどうかを検討し、原因の究明を迅速に進める。そして、リコールの準備を始める。この時点では、原因等が特定できていないためリコールの有無は未定である。しかし、決定した場合にすぐに行動できるように、準備は早めにとりかからなければならない。また、同時に社外広報の準備も進めておく。

経営者は、この間、常に細かい意思決定を行うが、これまでに収集した情報や検討内容を総合的に判断して、最終的な意思決定を行う。そして、経済産業省に報告し、リコールを告知する。

特に 2007 年の消費生活用製品安全法の改正にともない、死者や重傷病者が出るような重大製品事故が発生した場合、その製品の製造または輸入業者は、重大製品事故発生の実事を知った日から 10 日以内に、国への事故報告が義務付けられた。的確に対応するには、自社における類似事故の履歴や事故の原因等に関する迅速な情報収集や分析が必要となる。

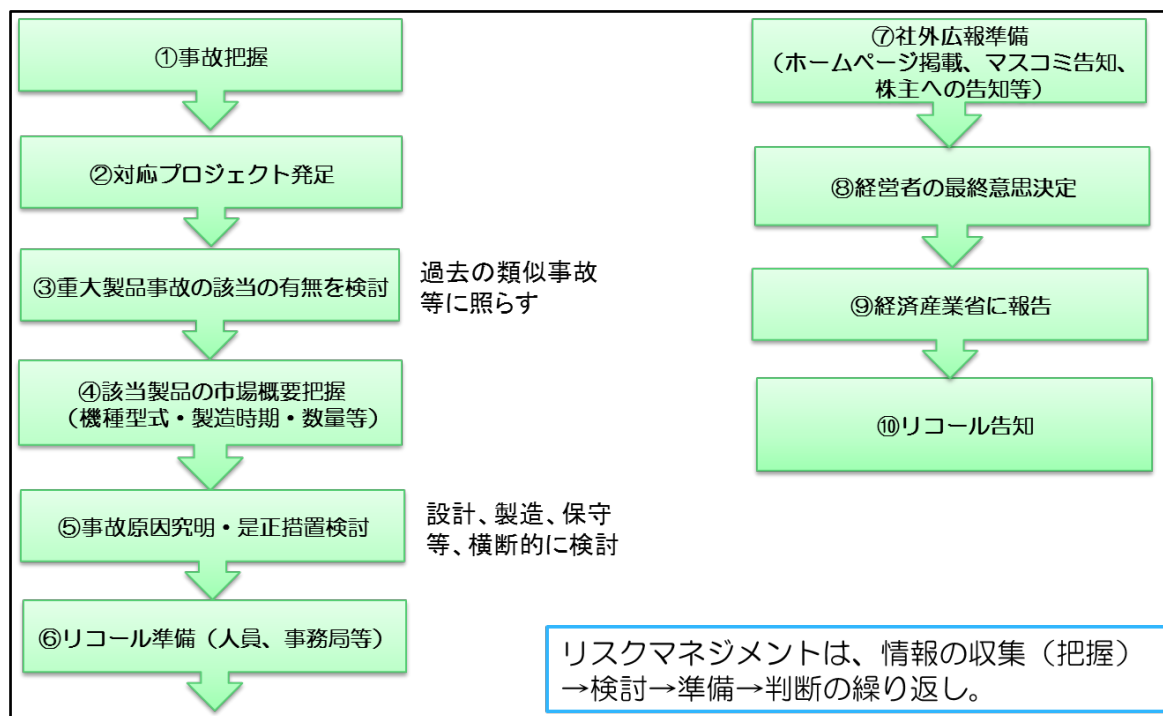
このように、リスクマネジメントは、情報の収集(把握)→検討→準備→判断というプロセスを迅速に繰り返していく必要がある。

こうしたリスクマネジメントを進める際、具体的には、図 6-9 のような流れとなる。

まず、日常的な業務については、手順書やマニュアルにまとめ、随時改定する。また、特に注意して経営陣が管理すべきリスクは可視化して、情報共有する。

チェック体制としては、成果物のモニタリング体制を構築し、改善に努める。このように、それぞれのプロセスで発生しうるリスクを抑止できるリスクマネジメントが考えられる。

図 6-9 リスクマネジメント例(重大事故発覚時)¹⁷¹



6-3 組織作りとリスクマネジメント

ここまで、現場を含む、日々の業務を中心としたリスクマネジメントの考え方や手法等について述べた。

ただし、いかに日常業務においてリスクマネジメントを推進しても、情報処理のプロセスの制御処理装置であるトップ層が市民精神からかけ離れた理念をもっていては意味がない。まずは、トップ層を健全化するために、コーポレート・ガバナンスを重視した組織作りが求められる。

すでに、コーポレート・ガバナンスは、わが国でも、健全な企業経営を進めるために、その必要性が叫ばれて久しい。また、不祥事が起きるたびに、「あの会社は、コーポレート・ガバナンスに不備があった」等とメディアで報道されることが多い。

¹⁷¹ 出典：筆者作成。

たとえば、2011年には、オリンパスや大王製紙といった世界的にも名の知れた優良企業の不祥事が明らかになった。オリンパスの損失隠し事件では、解任されたマイケル・ウッドフォード元社長に「オリンパスは日本企業の統治(ガバナンス)が世界標準に達していないことをさらけ出した¹⁷²⁾」と言わしめた。

そこで、日本企業のコーポレート・ガバナンスについて検討する。

現行の会社法では、社外取締役の選任は委員会設定会社にしか義務付けられていない。そこで、優良企業が数多く上場している東証の現状をみると、東証一部上場企業でさえも委員会設置会社の実施率は、わずか2%台である(表6-1参照)。さらに、社外取締役を設置している企業は、東証上場会社のうち、半数にも満たないのである。

表 6-1 東証上場会社の組織形態¹⁷³⁾

	東証第一部		東証第二部		東証マザーズ	
	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
監査役会設置会社	1626	97.4	439	99.1	178	97.8
委員会設置会社	43	2.8	4	0.9	4	2.2
全体	1669	100	443	100	182	100

東証一部上場企業が設置している社外取締役の人数の分布は、図6-10と図6-11のとおりである。

¹⁷²⁾ 2011年12月12日、日経ビジネスオンライン「『オリンパス問題で日本社会が問われている』の違和感」<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20111208/224953/?rt=nocnt>、2012年11月20日検索。

¹⁷³⁾ 出典：東証(2011)「コーポレート・ガバナンス白書」p.18を参照して筆者作成。

図 6-10 委員会設置会社の社外取締役の人数 ¹⁷⁴

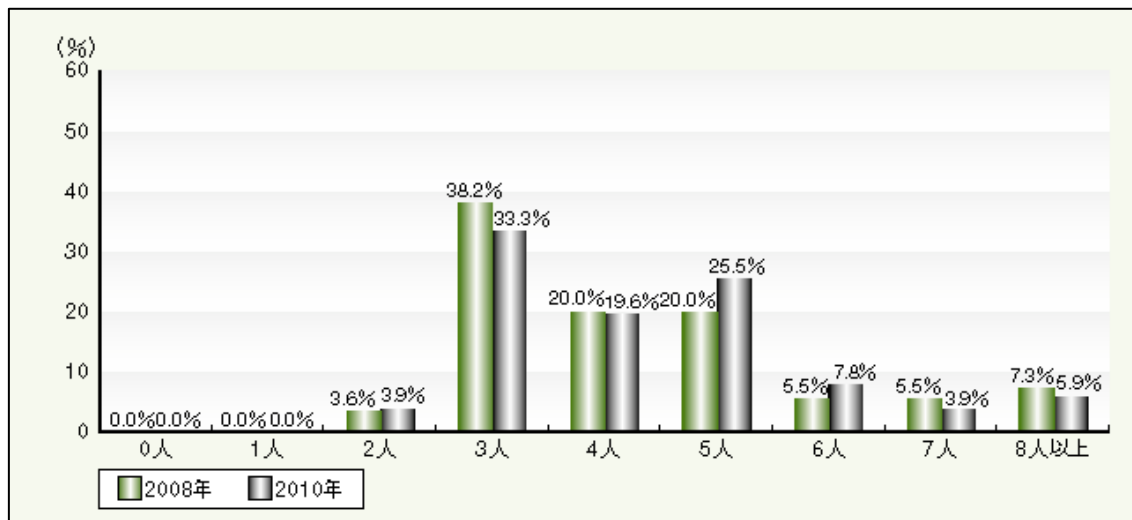
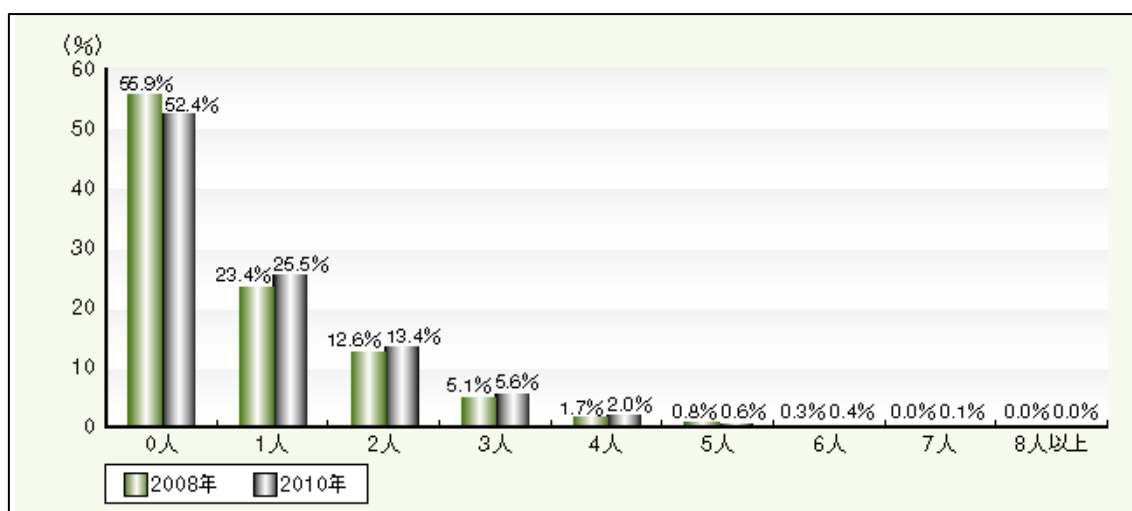


図 6-11 監査役設置会社の社外取締役の人数 ¹⁷⁵



委員会設置会社については、2008年、2010年ともに、3人から5人の社外取締役を設置している会社が2割から3割程度みられた。一方、監査役設置会社に関しては、2008年、2010年ともに、3人設置している会社はわずか5%程度に過ぎず、半数以上が社外取締役をまったく設置していなかった。

¹⁷⁴ 出典：東証(2011)「コーポレート・ガバナンス白書」p.19。

¹⁷⁵ 出典：東証(2011)「コーポレート・ガバナンス白書」p.19。

法務省も現在の状況に危機感を抱き、2012年7月に社外取締役の義務化を含めた会社法改正案を提示した。

しかし、経済界から「経営の自由度が奪われる弊害の方が大きい」という理由で強い反発を受け、見送りとなった¹⁷⁶。一見、もっともらしい理由に見えるが、欧米主要国では、社外取締役の導入は法律や上場規則で義務付けられている¹⁷⁷。

したがって、少なくとも、これらの現状を見る限り、コーポレート・ガバナンスの導入はかなり遅れていると言わざるを得ない。

リスクマネジメントの一環として、積極的なコーポレート・ガバナンスの充実化が望まれる。

¹⁷⁶ 2012年8月1日付、日本経済新聞「社外取締役義務化は見送り 法制審部会が要綱案」。

¹⁷⁷ 2012年8月1日付、産経新聞「法制審、社外取締役選任義務化見送り」。

第7章 結論

以上、日本企業における企業不祥事の事例をもとに、組織認識論の観点から、リスクマネジメントのあり方について検討した。

これまでの検討内容をもとに、リスクマネジメントおよび特に構成員へのリスクマネジメント対策について、以下のとおり結論を述べる。

7-1 リスクマネジメントのあり方

第4章で不祥事を起こして拡大させた企業と不祥事は起こしたが拡大を防いだ企業の事例を取り上げた。これらの事例からもわかるように、企業の健全な運営と不祥事の回避には、リスクマネジメントは重要である。そこで、以下、リスクマネジメントに関する筆者の見解を述べる。

リスクマネジメントの一つにマニュアル作成がある。だが、マニュアル作成を行っても、リスクには不確実性がともなうため、マニュアルに記載されていない事態が起きうるということが十分想定される。その場合、マニュアルに傾倒し過ぎると、かえって不適切な対応を行う可能性がある。したがって、このような表面的な方策だけでは不十分である。

そこで、健全な運営のためには、自社だけではなく周囲(ステークホルダー)の向上・利益を視野に入れ、周囲と共存することを重視する視点が必要となる。

その上で、組織の構成員が日頃から情報に対して適切な意味を引き出して行動できる組織体質の醸成が求められる。

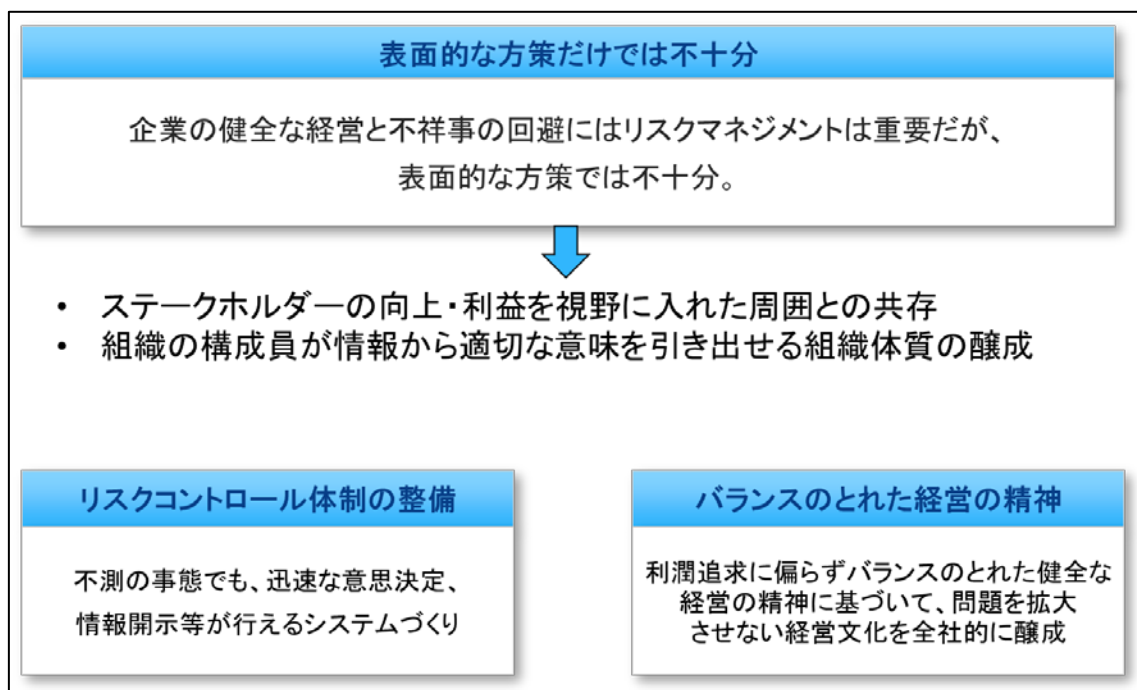
以上のことから、今後のリスクマネジメントのあり方には、下記2点が考えられる。

第一は、日頃からリスクコントロール体制の整備を続けながら、不測の事態等が起きた場合にも、迅速な意思決定、情報開示等が行えるようなシステムづくりを行う。

第二は、利潤追求型のマネジメントに限らず、バランスのとれた健全な経営の精神にもとづいて、不祥事の種を作らず、また問題を拡大させないような経営文化を全社的に醸成していく（以上、図7-1参照）。

リスクマネジメントにおいては、これらを同時に進めていくことが肝要である。

図 7-1 リスクマネジメントのあり方¹⁷⁸



7-2 構成員へのリスクマネジメント対策

ただし、構成員自身の自覚のみに委ねるのではなく、適切な行動を促す仕組み作りが求められる。特に各構成員においては、次のような対策が考えられる(図 7-2 参照)。

トップ層は、すでに述べたとおり、組織の情報処理のプロセスの制御処理装置の役割を担っている。一般的に企業はトップ層の指示・命令で動いている。仮にミドル層やロウアー層がトップ層と異なる考え方を持っていたとしても、少なくとも表向きはトップ層に従うケースが多い。トップ層が健全な経営理念をもち、それを実行に移していれば、仮に不祥事が発生したとしても、拡大は未然に防げると考える。

したがって、トップ層の構成員自体が健全な精神の維持を心がけることは言うまでもない。だが現実には、トップ層が法令違反や倫理違反に値するような行為に従業員に強要した事例もあるため、構成員自体の自覚に任せるだけでは不十分である。

そこで、社外取締役の設置等のコーポレート・ガバナンスを拡充して、経営の透明性を確保し、トップ層も社会的にチェックを受ける組織作りを進めることが肝要である。

¹⁷⁸ 出典：筆者作成。

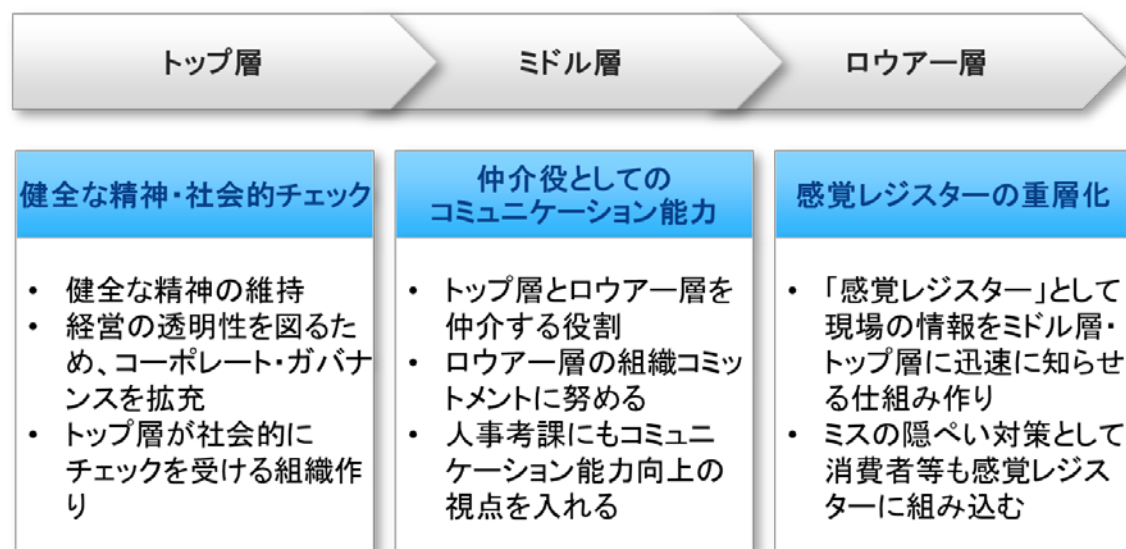
ミドル層は、情報処理のプロセスにおいて、トップ層とロウアー層を仲介する重要な役割を果たしている。まずは、この役割を全うするために企業理念にもとづき、ロウアー層の教育を行い、トップ層とロウアー層の温度差の縮小に努める。また、ロウアー層の組織コミットメントの向上に努めることも必要である。そこで、ミドル層に対しては、人事考課にもコミュニケーション能力の視点を入れ、動機付けを行う。

ロウアー層については、すでに述べたように「情報処理のプロセス」の「感覚レジスター」の役割を果たしている。現場で起きた現象(情報)をミドル層・トップ層にすぐ知らせる仕組み作りを行う。

ただし、ミス等の不都合な情報が隠ぺいされる恐れもあるため、感覚レジスターを重層化が必要がある。つまり、現場だけではなく、消費者や顧客からの情報が途中で隠ぺいされることなく、トップ層、ミドル層、ロウアー層のすべてに伝わる仕組み作りが求められる。

そして、さらに、組織の構成員間の温度差を縮小するために、トップ層が組織文化の構築に積極に取り組み、組織構造の逆転等により、組織の活性化に努めることも有効であると考ええる。

図 7-2 各構成員のリスクマネジメント対策¹⁷⁹



もちろん、いかにリスクマネジメントを徹底しても、不祥事をゼロにすることはできない。しかし、本稿で提言した施策により不祥事のリスクを最小限にとどめることは可能と考える。

¹⁷⁹ 出典：筆者作成。

7-3 今後の課題

最後に、本研究の今後の課題について述べる。

本研究においては、対象とする企業およびリスクマネジメントの目的について、次のような今後の研究の課題が考えられる。

7-3-1 対象企業の範囲

本研究の目的は、近年、日本企業が起こした不祥事の事例をもとに、組織認識論の視点から、リスクマネジメントの重要性を把握し、企業の持続可能性を脅かすビジネスリスクを明らかにした上で、今後のリスクマネジメントのあり方について検討することである。

この目的を果たすため、雪印乳業や参天製菓といった一般によく知られた企業で起きた事件を取り上げた。つまり、研究対象は日本企業である。

ただし、企業の事業活動を規定する法制度や商慣習、文化、ステークホルダーの性質等の環境は、企業が拠点を置く国によって大きく異なる。そのため、日本以外に拠点を置く企業については、必ずしも本稿の結果が妥当しない可能性もある。

また、リスクマネジメントの具体的な手法については、各国の文化、慣習等によって異なる場合も考えられる。リスクマネジメントは、あらかじめ、発生しうるリスクを予想して、そのリスクを可能な限り軽減・回避するために行なわれる。

しかし、日本ではあまり大きな問題とならないことでも他国では問題となることもあり得る。

たとえば、2001年、大手食品メーカーである味の素のインドネシア現地法人が、製品の製造過程で豚の酵素を使用していたとして、同社役員6人がインドネシア警察に逮捕された¹⁸⁰。イスラム圏であるインドネシアでは、シャリア(イスラム教の法律)により豚肉を食することが禁じられている。しかし、味の素の場合、豚肉が原材料に使われていたわけではない。それでも、現地警察に役員が逮捕されるに至っている。

したがって、本研究の結果は、日本を拠点としていても、他国で展開する場合には、必ずしも妥当しない可能性もある。

¹⁸⁰ 2001年1月7日付、朝日新聞。

味の素株式会社(2001)「インドネシアにおけるハラール問題について」

(http://www.ajinomoto.co.jp/press/2001_01_06.html)2012年12月17日検索。

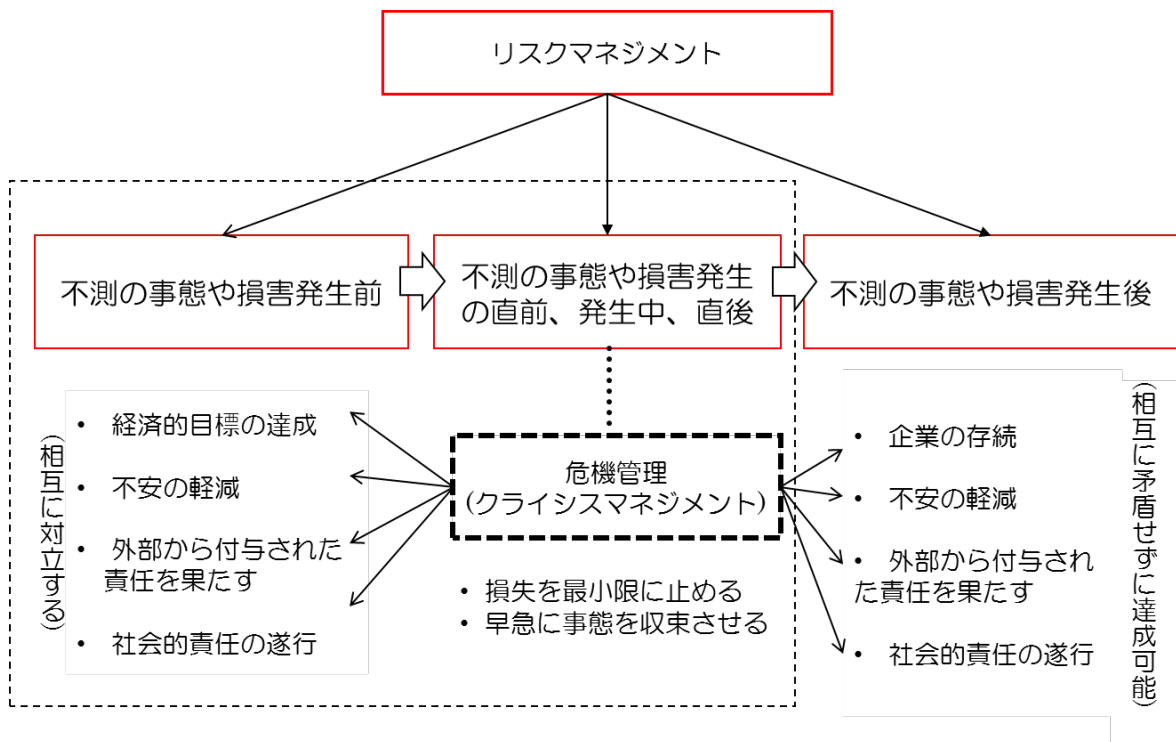
7-3-2 対象とするリスクマネジメントの段階

リスクマネジメントの段階は、図 7-3 に示したように、「不足の事態や損害発生前」「不測の事態や損害発生の直前、発生中、直後」「不測の事態や損害発生後」の 3 つに分かれる。

ただし、第 1 章の「1-2 概念の定義」で述べたとおり、本研究においては、「リスクマネジメント」を、「企業活動に関連するリスクをあらかじめ把握し、損害の回避、軽減に努める経営活動全般である」と定義した関係上、リスクマネジメントの段階のなかでも、主に「不測の事態や損害発生前」および「不測の事態や損害発生の直前、発生中、直後」を対象とした。そのため、「不測の事態や損害の発生後」については、特に深く踏み込んではいない。

したがって、この点も今後の研究の課題となる。

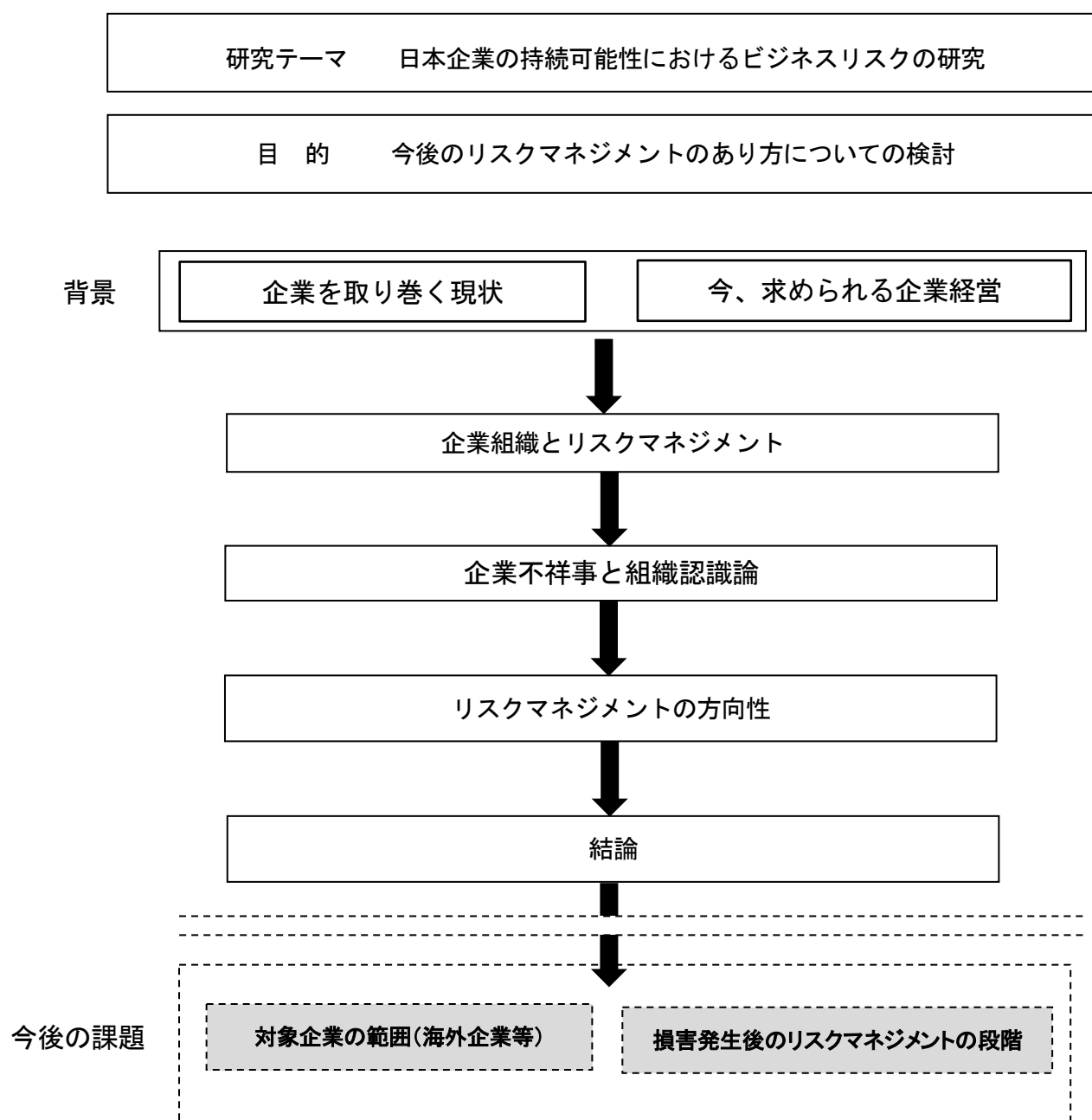
図 7-3 対象とするリスクマネジメントの段階 ¹⁸¹



¹⁸¹ 出典：筆者作成。

以上のことから、本研究における今後の課題も含めた研究の全体像は、図 7-4 のようになる。

図 7-4 研究テーマと今後の課題¹⁸²



¹⁸² 出典：筆者作成。

謝辞

社会人として、働きながら研究が継続できたのは、高知工科大学大学院起業家コースの多くの社会人が学べるカリキュラムに出会ったことだと思い、感謝しております。

入学前の説明をお聞きしましたのは、若木 宏一教授でしたが、残念ながら、他大学に移られました。しかしながら、そのご説明から、高知工科大学大学院の良さを感じ取ることが出来、入学させていただきました。

入学して現在に至るまで主指導教授として、末包 厚喜コース長からご指導いただいております。集合ゼミや集合セミナーはもちろんのこと、末包ゼミとして東京で、またマンツーマンでも京都等でご指導いただきました。研究状況を把握しながら方向性をアドバイスいただき、また諸先生からいただいたコメントに対して悩んでいる時にも解決の糸口をアドバイスいただく等、親身なご指導を賜りましたことを感謝しております。講義におきましても、末包 教授の講義が研究課題の解決に大変役立ちました。特に印象に残っているのは、『マーケティング戦略』の講義での【企業と顧客との関係性】であり、研究課題のフレーム作成時に参考にさせていただきました。

そして、副指導教授である渡邊 法美教授は、研究課題そのものが渡邊 教授のご専門ですので、学術レベル試問試験の際に事前にアドバイスいただいていた課題に解答することで、大きな知識を得ることができ、感謝しております。

また、那須 清吾教授にも副指導教授として、ご指導いただいたことを感謝しております。特に那須 教授には、集合ゼミや集合セミナーの時に、研究課題への解決のヒントになるコメントを何回もいただいたことに感謝しております。

この他にも、富澤 治教授と坂本 泰祥准教授、そして前コース長の平野 真教授をはじめ、多くの先生方や先輩、そして東京教室の皆様から、アドバイスや励ましをいただいたことに感謝しております。

研究課題である企業不祥事とリスクマネジメントの関係を、組織認識論をはじめとする組織論の視点を加味することで、研究内容を深め、意義深いものにすることができたのは、研究を進めるにあたり、ご多忙な中、終始において的確な助言を頂き、丁寧にご指導下さった諸先生、諸先輩、そして一緒に研究させていただいた皆様に改めて深く感謝いたします。今後は、修得した技術や技能を現在の勤務先のみならず、社会に還元して行きたいと思っております。

最後になりましたが、秘書室の鶴保 様、東京教室の土井 様、永国寺教室の藤原 様、大変お世話になりました。

参考文献

1. Alsop, R. J. (2004) *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, New York, US: Dow Jones & Company, Inc. (トーマツ CSR グループ訳『レピュテーション・マネジメント』日本実業出版社, 2005 年。)
2. 青井倫一・竹谷仁宏(2005)『企業のリスクマネジメント』慶応義塾大学出版会。
3. 青木幹喜(2006)『エンパワーメント経営』中央経済社。
4. 麻田孝治(2004)『戦略的カテゴリーマネジメント』日本経済新聞社。
5. 荒田弘司・広井孝他(1998)『顧客価値経営－経営品質の理論と実践－』生産性出版
6. Looy, B. V., Paul Gemmel, Roland Van Dierdonck (2003) *Services Management* 2nd Edition, Glasgow, UK: Financial Times Management.
7. 米花稔(1996)『戦後半世紀の企業と環境－研究覚書ノートから』白桃書房。
8. ベリングポイント戦略業務改革チーム(2006)『トータルリスクマネジメント－企業価値向上への統合的リスク管理』生産性出版。
9. 戎野淑子(2006)『労使関係の変容と人材育成』慶応義塾大学出版会。
10. 遠藤功(1998)『コーポレート・クオリティー世界標準の経営品質を創造する』東洋経済新報社。
11. Fonbran, C. J. (2003) *Fame & Fortune*, New York, US: Financial Times Management (花堂靖仁・電通レピュテーションプロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社, 2005 年。)
12. 藤井耐・松崎和久(2004)『日本企業のグループ経営と学習』同文館出版。
13. 郷原信郎(2006)『企業法とコンプライアンスー“法令遵守”から“社会的要請への適応”へ』東洋経済新報社。
14. 後藤俊夫(1999)『忘れ去られた経営の原点－GHQ が教えた「経営の質」CCS 経営者講座』生産性出版。
15. 後藤正彦(2001)『緊急事態を乗り切る企業のリスク・コミュニケーション』日本能率協会マネジメントセンター。
16. Graham, M. B. (2002) *Winning Score*, New York, US: Productivity Pr.(梅津祐良訳『ウイニング・バランス・スコアカード－MB 賞基準による業績評価』生産性出版, 2002 年。)
17. ハーバードビジネスレビュー編集部(2000)「不確実性の経営戦略」ダイヤモンド社。
18. ハーバードビジネスレビュー編集部(2004)「組織変革のジレンマ」ダイヤモンド社。
ハーバードビジネスレビュー編集部(2004)「人材育成のジレンマ」ダイヤモンド社。
19. ハーバードビジネスレビュー編集部(2005)「動機づける力」ダイヤモンド社。
20. ハーバードビジネスレビュー編集部(2005)「『リスク感度』の高いリーダーが成功を重ねる」ダイヤモンド社。

21. ハーバードビジネスレビュー編集部(2005)「いかに『高業績チーム』をつくるか」ダイヤモンド社。
22. 橋詰匠(2005)『ビジネスリスク分析入門—モンテカルロ・シミュレーションの応用事例』早稲田大学出版部。
23. 羽路駒次・岡田千尋他(2000)『商学概論』晃洋書房。
24. 畠山芳雄(2004)『サービスの品質とは何か 新装版』日本能率協会マネジメントセンター。
25. 土方透・アルミン ナセヒ(2002)『リスク—制御のパラドクス』新泉社。
26. インターリスク総研(2005)『実践 リスクマネジメント[第二版]—事例に学ぶ企業のリスクのすべて』経済法令研究会。
27. インターリスク総研(2007)『実践 リスクマネジメント[第三版]—事例に学ぶ企業のリスクのすべて』経済法令研究会。
28. International Federation of Accountants & Financial and Management Accounting Committee (1999) *Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk*, New York, US: Intl Federation of Accounts(中央青山監査法人経営監査グループ訳『企業価値を向上させるビジネスリスクマネジメント』東洋経済新報社, 2000 年。)
29. 石名坂邦昭(1994)『リスク・マネジメントの理論』白桃書房。
30. 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
31. 伊藤元重(2004)『ビジネス・エコノミクス』日本経済新聞社。
32. 亀井克之(2005)『経営者とリスクテイクング』関西大学出版部。
33. 関西生産性本部・加護野忠男(2003)『経営品質向上プログラム—いかにして勝てる組織をつくるか』ダイヤモンド社。
34. 監査法人トーマツ編(2003)『セキュリティ・マネジメント戦略—ISMS によるリスク管理』日本経済新聞社。
35. 監査法人トーマツ編(2003)『リスクマネジメントと内部統制』税務研究会出版局。
36. 監査法人トーマツ・税理士法人トーマツ他(2003)『攻めと守りのブランド経営戦略』税理経理協会。
37. 神山進(1997)『消費者の心理と行動—リスク知覚とマーケティング対応』中央経済社。
38. 片平秀貴(1999)『パワー・ブランドの本質—企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」』ダイヤモンド社。
39. 片方善治(1995)『リスク・マネジメント革命—「攻めの経営」のための理論と実践』プレジデント社。
40. 神田良(2005)「老舗のリスクマネジメント」『リスクマネジメント TODAY』第 32 巻、日本リスクマネジメント協会。2005 年 3 月 1 日発行。

41. 河野大機(2006)『コンプライアンス経営—バーナード/ドラッカーの理論と日本経団連の実践要請』中央経済社。
42. 危機マネジメント研究会(2002)『実践危機マネジメント—理論戦略ケーススタディ』ぎょうせい。
43. 岸本義之(2005)『金融マーケティング戦略—顧客理解とリスク管理の理論と実践』ダイヤモンド社。
44. 久保恵一(2002)『図解&事例 なにから始めるビジネス・リスク完全対策』中央経済社。
45. 久保恵一・杉山雅彦他(2005)『内部統制実践ガイド [新制度対応版]』ダイヤモンド社。
46. 久米均(2005)『品質経営入門』日科技連出版社。
47. 小松丈晃(2003)『リスク論のルーマン』勁草書房。
48. KPMG ビジネスアシュアランス(2003)『コンプライアンスマネジメント—インテグリティ(組織の誠実性)実現のための課題』東洋経済新報社。
49. KPMG ビジネスアシュアランス(2004)『CSR 経営と内部統制』商事法務。
50. Kotler, P., Tomas Heyes (2002) *Marketing Professional Services*, New Jersey, US: Prentice Hall Pr. (白井義男訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2002年。)
51. 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。
52. 前川寛(2003)『リスクマネジメント—積極的リスク対応が組織を活性化する』ダイヤモンド社。
53. マーケティング研究会(1996)『クライシス・マーケティング—日本企業を取り巻く危機的環境』ダイヤモンド社。
54. マーシュジャパン・マーサーヒューマンリソースコンサルティング他(2002)『明日のリスクは見えていますか?—企業の不確実性を最小化する道筋』文芸社。
55. 松原恭司郎(2006)『図解 日本版 SOX 法「徹底解説」—マネジメントのための内部統制報告制度』日刊工業新聞社。
56. 松本桂樹(2006)『メンタルヘルス不全の“企業リスク”—なぜ起きる 会社と社員のくいちがい』日労研。
57. 松野弘・堀越芳昭他(2006)『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房。
58. 松下芳生・乗田浩隆他(2005)『金融機関のオペレーショナルリスク・マネジメント—リーディング・プラクティスに学ぶ導入から定着までの手順』ファーストプレス。
59. 松下幸之助(2008)『仕事で大切なこと』PHP 総合研究所編著、PHP 総合研究所。
60. Miccolis, J. A. , Kevin H., Brian W. M. (2001) *Enterprise Risk Management*, Altamonte Springs, US: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
61. 味方守信(1997)『「日本経営品質賞」評価基準』日刊工業新聞社。
62. 峰如之介(2006)『選ばれる企業の条件—優秀企業のリスクマネジメント』すばる舎。

63. 水尾順一・田中宏司(2004)『CSR マネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版。
64. 三菱総合研究所政策工学研究部編(2000)『リスクマネジメントガイド』日本規格協会。
65. 望月広愛(2006)『文句ばかりの会社は儲からない!—従業員満足のための顧客満足』生産性出版。
66. 森本親治・守屋光博他(2005)『企業改革法が変える内部統制プロセス』日経 BP 社。
67. 永野芳宣(2004)『日本型グループ経営 グローバル経済に勝つ戦略』ダイヤモンド社。
68. 内藤勲(2004)「事件報道による社会的概念の構築—雪印食品事件を事例として—」『経営管理研究所紀要』第 11 号, pp.11-27。
69. 日科技連 R-Map 研究会(2004)『R - Map 実践ガイダンス—全ライフサイクルに対応した製品安全リスクマネジメント手法』日科技連出版社。
70. 新原浩朗(2003)『日本の優秀企業研究—企業経営の原点 6 つの条件』日本経済新聞社。
71. 日本規格協会編(2005)『JIS ハンドブック リスクマネジメント (2005)』日本規格協会。
72. 日本経営倫理学会 CSR イニシアチブ委員会編(2005)『CSR イニシアチブ—CSR 経営理念・行動憲章・行動基準の推奨モデル』日本規格協会。
73. 日本経済新聞社編(2005)『強い会社の成長戦略』日本経済新聞社。
74. 日本経済新聞社編(2006)『会社とは何か』日本経済新聞社。
75. 日本 CSR 協議会編(2005)『実践 CSR 経営—新世紀への中堅・中小企業、勝ち残り戦略』創成社。
76. 日本電気・速践ビジネスシリーズ企画委員会(2004)『実践的 CSR 経営の進め方—今、企業に求められる社会的責任とは』日科技連出版社。
77. 荻原勝(2003)『危機管理・リスクマネジメント規程集』中央経済社。
78. Hannington, T. (2004) *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Aldershot, UK. : Gower Pub Co, (櫻井通春・伊藤和憲他訳『コーポレート・レピュテーション 測定と管理』ダイヤモンド社, 2005 年。)
79. 岡本大輔・梅津光弘(2006)『企業評価+企業倫理—CSR へのアプローチ』慶應義塾大学出版会。
80. 岡本浩一・今野裕之(2003)『リスク・マネジメントの心理学—事故・事件から学ぶ』新曜社。
81. 岡本正耿(2003)『経営品質入門』生産性出版。
82. 岡本正耿(2004)『実践! 経営品質—イノベーターを志す人々へ』日本能率協会マネジメントセンター。
83. 大西謙(2006)『持続的変革をめざして—経営品質向上プログラムのすすめ』晃洋書房。
84. 小野隆範(2001)『統合マネジメントシステムのつくり方—ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001』日科技連出版社。

85. 大月弘行(2005)『サービス部門にみる ISO 統合マネジメントシステムの考え方と構築事例』日刊工業新聞社。
86. リスクマネジメント研究会編(1995)『決定版 会社の危機管理—戦略的リスク・マネジメントへの取り組み』日本能率協会マネジメントセンター。
87. リスクマネジメントシステム調査研究会編(2006)『リスクマネジメントシステム構築ガイド』日本規格協会。
88. 酒井茂(2006)『ドキュメント 内部統制はこうして作る—新会社法・J-SOX 法対応 リスクマネジメントから始める内部統制構築ストーリー』同友館。
89. 櫻井通春(2005)『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社。
90. 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。
91. 笹本雄司郎(2004)『CSR の心—企業の社会的責任を考える』第一法規。
92. 沢田功夫(2004)『こうすれば事業の明日を切り拓く人材が育つ』文芸社。
93. 瀬尾佳美(2005)『リスク理論入門—どれだけ安全なら充分なのか』中央経済社。
94. 白潟敏郎(2005)『図解よくわかる CSR』日本実業出版社。
95. 首藤信彦(1990)『巨大リスク時代の危機管理』講談社。
96. 鈴木敏正・RM コンソーシアム 21(2002)『この一冊ですべてがわかるリスクマネジメントシステム』日刊工業新聞社。
97. 高梨智弘(1997)『リスク・マネジメント入門』日本経済新聞社。
98. 高梨智弘(1998)『経営品質の真実—世界的ベスト・プラクティス 50 社の事例』生産性出版。
99. 武井勲(1983)『リスク理論—リスク・マネジメントおよび純粹リスク経済学の提唱』海文堂出版。
100. 竹谷仁宏(2003)『トータル・リスクマネジメント—企業価値を高める先進経営モデルの構築』ダイヤモンド社。
101. 武久征治・辻本勲男編(2002)『リスク管理と企業法務—実務と理論からのアプローチ—』法律文化社。
102. 橘木俊詔・長谷部恭男 他編(2007)『リスク学入門 1』岩波書店。
103. 田辺和俊(2005)『ゼロから学ぶリスク論』日本評論社。
104. 谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版。
105. 鄭森豪(2006)『ビジネス・サービス』同文館出版。
106. 寺本義也・岡本正秋他(2003)『経営品質の理論—実践との相互進化を求めて』生産性出版。
107. ティリングスト-タワーズ・ペリン 編(2004)(眞田光昭訳『全社的リスクマネジメント—近年の動向と最新実務』日本内部監査協会, 2004 年。)

108. 土田義憲(2006)『内部統制の実務』中央経済社。
109. 土屋元彦(2000)『「品質管理」と「経営品質」—経営改革：進化の軌跡と展望』生産性出版。
110. 津森信也・大石正明(2005)『経営のためのトータルリスク管理』中央経済社。
111. 東京海上火災保険企業リスクコンサルティング室(1995)『図説企業リスクのすべて その事例と対策』東洋経済新報社。
112. 東京リスクマネジャー懇談会編(2003)『リスク管理キーワード 100』金融財政事情研究会。
113. トーマツナレッジセンター編(2004)『不正事例から学ぶ業務別内部統制の仕組み』中央経済社。
114. 上野治男(2005)『現場で生かす リスクマネジメント入門 事例で学ぶ不祥事・内部告発への対処法』ダイヤモンド社。
115. 山田秀(2006)『TQM 品質管理入門』日本経済新聞社。
116. 山本昭二(1999)『サービス・クオリティーサービス品質の評価過程』千倉書房。
117. 安田正敏(2006)『日本版 SOX 法実践ガイド』日経 BP 社。
118. 吉田邦雄・箱田順哉(2004)『富士ゼロックスの倫理・コンプライアンス監査』東洋経済新報社。