

# THANKS (VOL. 81)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年3月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707  
TEL:042-922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 企業の存続・発展のためのコンプライアンス (その1)

「トヨタ自動車は、1月30日、昨年発覚した同社社員による一級小型自動車整備士技能検定試験の漏えい問題を受けて、2月1日付で、『BR（ビジネス・リフォーム）コンプライアンス支援室』を新設すると発表した。法令の遵守を徹底するために、社内の各部署が行動計画や指針を策定するのを支援する。」

<読売新聞2004年2月1日>

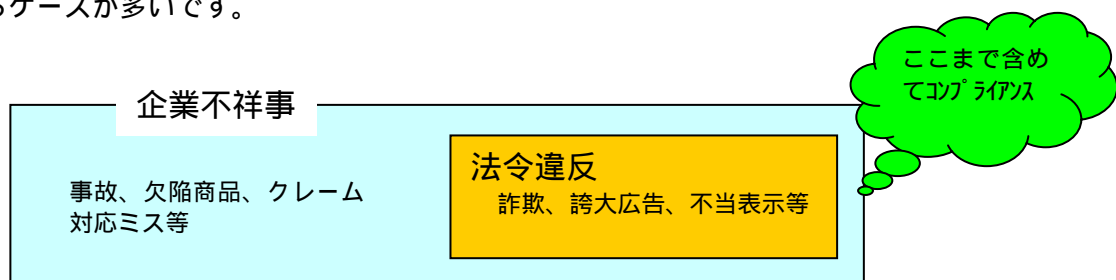
「まさか、あのトヨタ自動車が・・・」  
小型整備士試験についての問題の漏えいが発覚した時、私がまず思ったことです。  
トヨタ自動車と言えば、日本のNO.1企業。  
そうした会社でさえ、ちょっとした油断で、不祥事を起こしてしまうのです。

最近、法令順守（コンプライアンス）を強化する会社が増えています。  
その理由は、雪印食品の事件のように、ひとつの不祥事が、企業の存亡に関わる重大問題に発展することを認識したからです。  
コンプライアンスは、今や、企業の存続・発展のための重要な「リスクマネジメント」です。  
THANKSでは、今回と次回の2回にわたり、コンプライアンスについての、発生原因や主な不祥事のパターンについて特集します。

### コンプライアンスとは何か？

「コンプライアンス」という言葉を辞書で引くと「法令を遵守すること」と載っています。  
法令遵守とは、法律や条令等に違反しないこと。  
要するに、「悪いことをしない」ことです。  
具体的には、詐欺、誇大広告、不当表示、収賄、情報漏洩、情報隠し、著作権侵害、脱税、セクハラ等が挙げられます。  
雪印食品の場合は、食肉についてウソの産地を書いていたが、これは、典型的な不当表示になります。

しかし、最近では、コンプライアンスについて、もう少し広い意味を持たせています。  
例えば、事故、欠陥商品、異物混入、クレーム対応のミス...。  
ブリジストンの火災や、みずほ銀行のシステムトラブル等、別に法律に違反している訳ではありませんが、世間からは、大きな批判の対象になりました。  
これらは全て、企業の「不祥事」ですが、最近は、こうしたことまで含めて「コンプライアンス」という概念を用いるケースが多いです。



## 切ない思い・・・

実は、雪印乳業のCS推進室の課長さんは私の友人です。  
一昨年、私が「日本経営品質賞」の研修を受講していた時に、たまたま、同じ実習チームになりました。  
3日間のとてもハードな研修だったので、同じチームの人とは、とても強い連帯感が生まれ、研修後も一緒に飲みに行ったりしました。

「伊藤さん。 昨年の食中毒の時は参ったよ。 お客様から苦情の電話がジャンジャンかかってくるし、本当に倒れるかと思った・・・」

丁度、「食中毒事件」のほとぼりが冷めた時期でした。

雪印乳業は、「これではまずい！」と本気で反省し、経営改革に着手したのです。

研修への参加もその一環でした。

「『経営品質』ということも、もう一度考えて、実行してみよう！」

そんなことから、担当部門の主要メンバーの方々が研修を受講しに来ていたのです。

「雪印乳業にとっては、とても辛いことだったけれど、長い目でみれば、きっと良いことだと思うよ。  
新社長の北さんは、本気で会社を改革しようとしているし、社内の雰囲気も随分変わってきたから...」  
飲みながら、そんな話を聞いていました。

ところが...

その1年後、とんでも無いことが起こってしまいました。

あの牛肉偽装事件です。

事件を引き起したのは、雪印乳業ではなく、子会社の雪印食品でした。

しかし、世間の目は「雪印」は「雪印」。

「性懲りも無く、またウソをつきやがって！」

二度目の不祥事に対する反応は、食中毒事件の時よりも、さらに厳しいものでした。

そして...

雪印食品は解散。

雪印の牛乳はブランドを消失。

改革の旗手だった北社長は引責辞任せざるを得なくなってしまいました。

その後、私は雪印のCS推進室の課長さんとはお会いしていません。

年賀状も出しましたが、返信はありませんでした。

どうしたのかな～。

確かに、子会社であっても管理責任を問われるのは当然のことでしょう。

「甘かった」と言われても仕方ありません。

しかし、なんだか、とても切ない思いになります。

## なぜ、不祥事の経営に対する影響度が大きくなっているのか？

日本を代表する優良企業として成長してきた雪印は、二度の不祥事（食中毒の発生とその隠蔽、不当表示）によって、ガタガタになり、雪印食品は企業として存続できなくなりました。

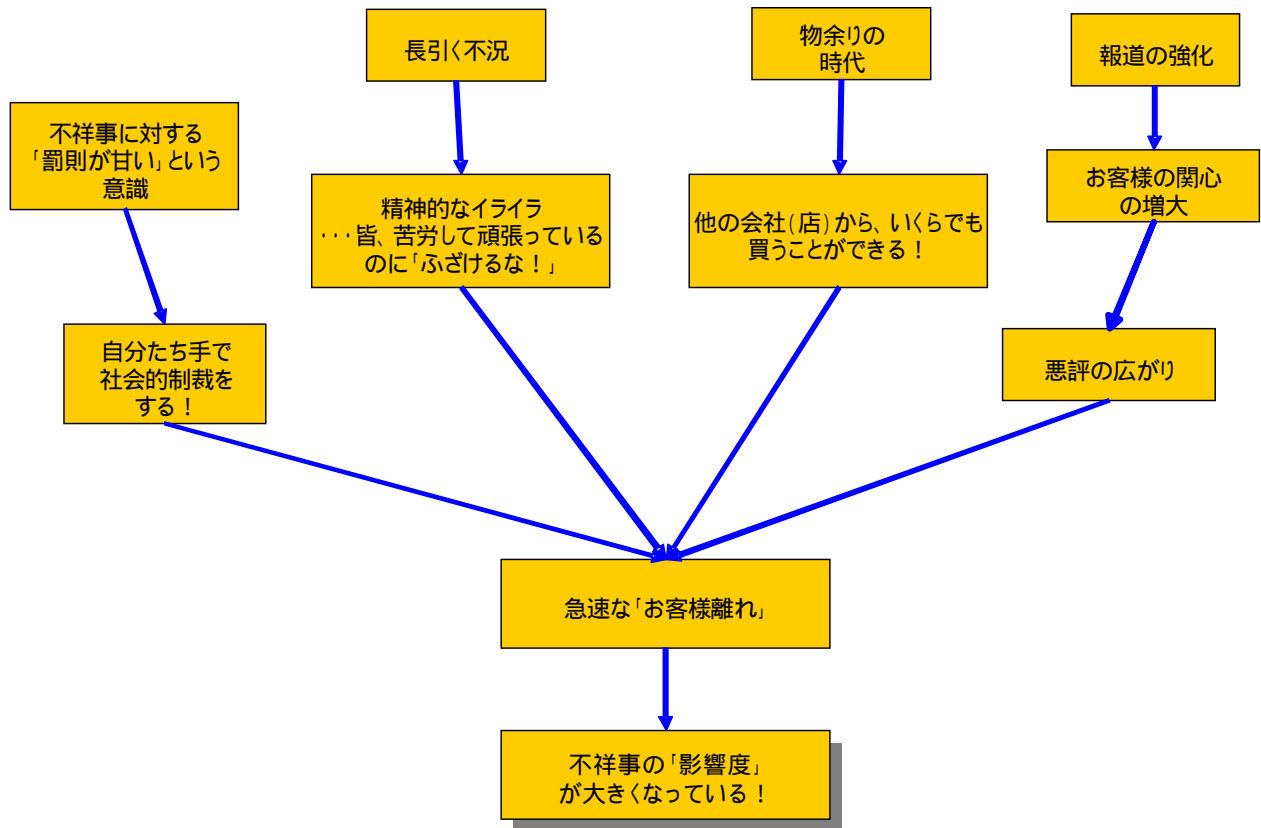
最近、「企業の不祥事」に関して世間の目が非常に厳しくなっています。

昔だったら、「仕方ない・・・」で済んだことが、そうは行かなくなってきているのです。

その結果として、不祥事が経営に与える影響は多大です。

不祥事の影響が大きくなっている原因について、次ページの通り、まとめてみました。

# 不祥事の影響が大きくなっている原因



上記の通り、いろいろな原因が絡み合っていますが、まず、大きいのが、長引く不況の中での相互監視意識の強まりです。

「皆、歯を食いしばって頑張っているのに、何で、お前はインチキするんだ！」

雪印の不当表示の場合、みんなが、そんな意識を持ったのです。

余裕が無い世の中で、人々は、笑って不正を許すほど、寛容ではなくなっているのです。

それから、もうひとつの大きな原因は、「同じようなものをどこでも買える」ということです。

牛乳にしたって、明治もあれば、森永もあります。

別に雪印でなければならぬ理由なんて、無いのです。

だから、「嫌いな会社」はトコトン敬遠されてしまうのです。

こうしたことに、熾烈な報道が拍車をかけます。

全国での不買運動が起こっていることが伝えられたら、「自分もそうしよう」という気持ちが湧いてきます。

日本人の特性としての「横並び意識」が働くのです。

怖いですね～。

たったひとりの「不祥事」が、一瞬にして大企業を崩壊させてしまう可能性があるのですから。

## なぜ、不祥事問題が増えているのか？

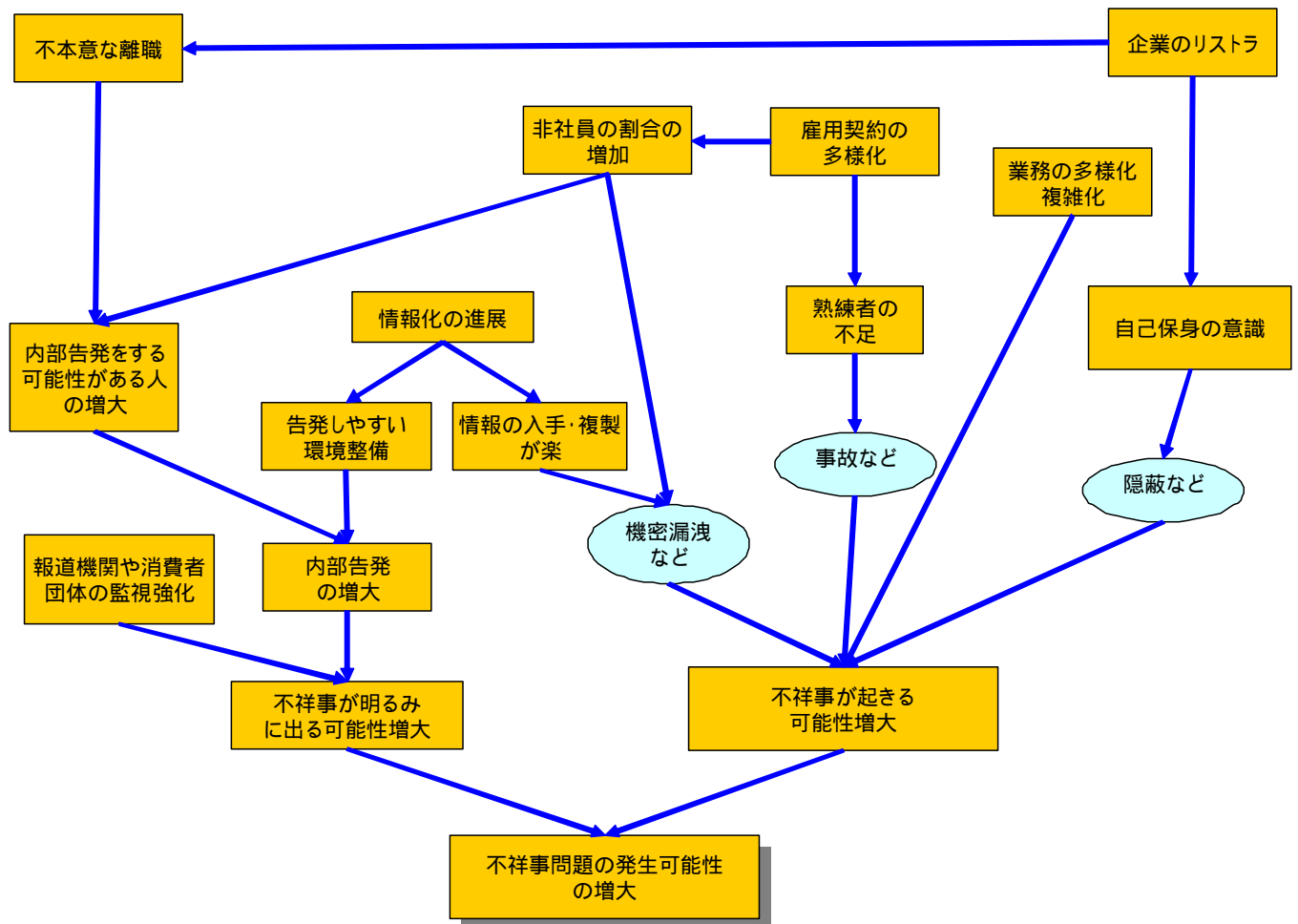
それにしても、ここ数年、不祥事がやたらと目に付くと思いませんか？

「不正表示」「情報漏洩」「情報隠蔽」「セクハラ」「脱税」「談合」等々、毎日のように新聞紙上をにぎわしています。

なぜ、急に不祥事問題が増えたのでしょうか？

原因を以下の通り、まとめてみました。

### 不祥事問題が増える原因



不祥事問題が増える原因は、大きく以下の2つです。

- 不祥事自体が起きる可能性が大きくなった
- 不祥事が明るみに出る可能性が大きくなった

特に、最近、増えているのは の方。

そして、 の「不祥事が明るみに出る」場合のほとんどは、内部告発です。

- ・リストラ等で、不本意な気持ちで離職する人が増えた。
- ・雇用の多様化により、会社に対する忠誠心が希薄な「非社員」の割合が増えた。
- ・インターネット等、告白しやすい環境が整備されてきた。

内部告発が増えた原因は様々ですが、今後もこの傾向は止まらないでしょう。  
それでは、企業としてはどうしたら良いのでしょうか？  
不祥事が発生しないように指導することは当然です。  
しかし、大きな組織になればなるほど、隅々まで目を届かせておくことは難しいことです。  
大事ことは、不祥事が起きてしまったら、いち早く、その事実を社内を確認して、問題が大きくなる前に対処することです。  
外部の報道機関から指摘されて、「そんなことは聞いていません」なんて話をしたら、それこそ、世間から愛想をつかされてしまいます。

「うちの会社は大丈夫！」  
そんな声が聞こえてきそうです。  
しかし、「他人ごと」なんて考えていたら、後で痛い思いをするでしょう。  
「人の振りみてわが振り直せ」と言われるように、他の会社の失態をしっかりと受け止めて、対処しておくことが必要です。

私は、安易に「内部告発制度を作るべき」なんてことを言うつもりはありません。  
しかし、皆が、それぞれ、他の人の仕事に対しても目を向けておくこと。  
そして、もし「これはまずい！」と思ったら、遠慮せずにオープンにすること。  
こうしたことは常に意識しておくべきことでしょう。