

企業不祥事と CSR

李 少 燕

はじめに

1990年代から“不祥事”はわれわれの目線から離れたことがない。このような日常的な事象は、粉飾、談合、不正融資、データの改ざん、インサイダ取引、毒物混入、個人情報流出、偽装表示等々の形で、大規模な国際企業から公的機関に至るまでの広範囲に発生している。特に、同じ業界でも短期間で似ているような不祥事が相次いで起こっているのは、めずらしくない。例えば、自動車業界では、三菱自動車における大規模な燃費データの不正が2016年4月に発覚した。また、5月には、スズキが燃費測定に関する不正問題を引き起こした。これは一つの企業ではなく、市場で経済活動をするほとんどの企業にとっても避けられない課題である。

IT・情報が進化する現在、不祥事を起こせば、瞬時に世界中に広がり、社会からの信用も一瞬にして失ってしまう。このような影響を受け、経営不振に陥る企業も少なくなく、また破綻するケースもある。少なくとも、不祥事を経験した企業が事件の前の状態に戻すには、すなわち、立ち上がるまで膨大な費用と時間がかかる。

にもかかわらず、企業不祥事があとを絶たない。なぜ、企業が繰り返して不祥事を引き起こすのか。一体、過去の教訓から何をどのように学んできたのか。本稿では、筆者が自分の観点からその原因を突き止め、それを解決するためにはどのようにすればいいかを述べる。

I 企業不祥事

1. 企業不祥事の定義

“不祥事”はわれわれにとってよく聞かれている言葉である。では、その概念が何であろうか。企業より広い範囲である組織の不祥事について、樋口晴彦は、「組織に重大な不利益をもたらす可能性がある業務上の事件又は事故であって、①その発生が予見可能であったこと、②適当な防止対策（被害軽減対策を含む）が存在したこと、③当該組織による注意義務の違反が重要な原因となったことの三要件を満たすもの」と定義している¹⁾。

この定義は、組織自体によくない影響を中心にしたものである。一方、組織外（組織の利害関係者）に悪いことに対して、間嶋崇は組織不祥事の定義を「公共の利害に反して、（顧客、株主、地域住民などを中心とした）会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁、NPO等における組織的事象・現象のこと」と述べる²⁾。

“不祥事”の範囲を組織から企業までに狭くすると、日本監査役協会ケース・スタディ委員会が「会社の役職員による、不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象をいう」と定義している³⁾。

筆者としては、宮坂純一の考え方にもっと傾くと思う。彼の観点は「会社が、“社会通念”に照らして、“悪いこと”ないしは“良くないこと”であると判断されるような事柄・事件を起こしたとき、それは“企業不祥事”と呼ばれることになり、社会から糾弾される」というものである⁴⁾。ここでの“社

1) 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究－組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』pp.22～23

2) 間嶋崇（2007）組織不祥事－組織文化論による分析』p.2

3) 日本監査役協会ケース・スタディ委員会（2009）『企業不祥事の防止と監査役』p.4

会通念”に関して、筆者は道徳方面の“社会規範”として理解する。なぜならば、“社会通念”については、ほとんど「社会一般に通用している常識または見解」と説明できるからである⁵⁾。また、法律で定めたものではないため、法的な拘束力はない。

上述したものを統括的にまとめたのは、稲葉陽二であると思う。それは「企業不祥事とは、会社の役職員による、不正行為または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他公共の利害ないしは社会の規範に反する行為、会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象」である⁶⁾。

これに対して、筆者は企業不祥事を、“社会規範”を判断基準として、企業（経営者・管理者・従業員等）が引き起こした企業自体（企業・従業員）〈企業内部〉にのみならず、その利害関係（社会・取引先等）〈企業外部〉にも悪影響を与える事件・事故であると定義する。

2. 企業不祥事の分類

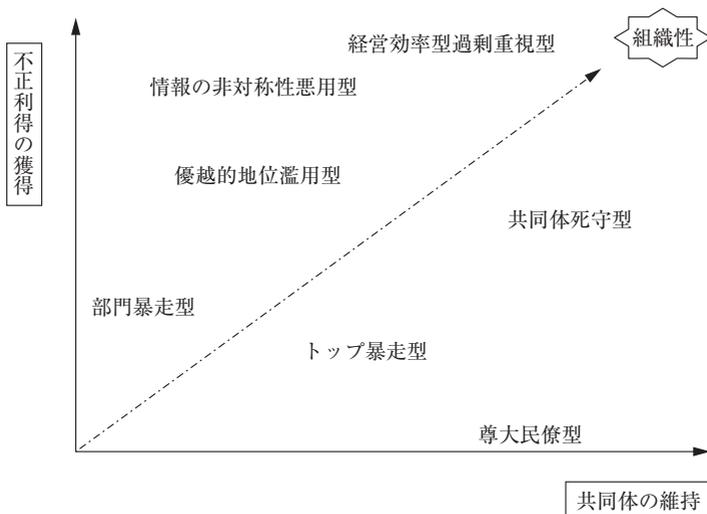
稲垣重雄は“不正利得の獲得”と“共同体の維持”の2つの目的を軸（縦・横）として、不祥事を“経営効率過剰重視型”、“情報の非対称性悪用型”、“優越的地位濫用型”、“部門暴走型”、“共同体死守型”、“トップ暴走型”、“尊大民僚型”の7類型に分ける。彼は、“不正利得の獲得”を縦軸にし、“共同体の維持”を横軸にし、図表1-1のように7類型の不祥事を分布する。また、それぞれの位置は、上に行けばいくほど“不正利得の獲得”の傾向が強い、右に行けばいくほど“共同体の維持”の傾向が強いと述べる⁷⁾。

4) 宮坂純一（2009）『道徳的主体としての現代企業 — 何故に、企業不祥事が繰り返されるのか』 p.155

5) デジタル大辞泉（小学館）

6) 稲葉陽二（2017）『企業不祥事はなぜ起きるのか — ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』 p.42

図表 1-1 不祥事の7類型



出所：稲垣重雄（2008）『法律より怖い「会社の掟」』株式会社講談社 p.88

稲垣重雄の分類は不祥事の当事者の目的によって分けたものであるが、間嶋崇は意図的かどうか、個人的か組織的かによって不祥事を分ける。図表 1-2 のように、個人的で意図的な企業不祥事、個人的で意図せざる企業不祥事、組織的で意図的な企業不祥事、組織的で意図せざる企業不祥事の 4 つに分類できる。

図表 1-2 間嶋崇による不祥事の種類

	個人的	組織的
意図的	個人的で意図的な企業不祥事	組織的で意図的な企業不祥事
非意図的	個人的で意図せざる企業不祥事	組織的で意図せざる企業不祥事

出所：間嶋崇（2013）『組織の不祥事 — 倫理研究の現在と未来』企業不祥事研究会

7) 稲垣重雄（2008）『法律より怖い「会社の掟」』株式会社講談社 pp.87～88

また、個人的で意図的な企業不祥事、個人的で意図せざる企業不祥事、組織的で意図的な企業不祥事、組織的で意図せざる企業不祥事に関して、それぞれの例として、着服・横領、作業ミス等による局所的事故、隠蔽・改ざん、大規模な組織事故を挙げた⁸⁾。

企業不祥事の分類にあたって、稲葉陽二の観点は間嶋崇と似ている。それは、不祥事を起こした当事者の観点からの分類と不祥事自体の特性からの分類の2つが必要であると考えている。また、稲葉は実際起こった主要企業不祥事147ケースに基づいて、不祥事の性質とその主体によって、さらに詳しく分析した。例えば、当初非意図的なものであっても、その対応の過程で意図的なものへ変容しているケースもあると示す⁹⁾。

筆者としては、不祥事の主体が個人であっても、企業であっても、関係なく、意図的かどうかを判断する必要があると思う。例えば、“予想外”の場合、事件・事故の発生をまったく予想できない。このような状況では、たとえ個人が事故を引き起こしても、実際、最終的に企業としての経営責任を問われることが多い。これに対して、「想定外」の場合、事件・事故の発生を予想していたが、それに相応する対策を行わなかった。このようなケースについては、本来企業としての責任を追及するべきであるが、結局個人に転嫁してしまうことが少なくない。

したがって、筆者は企業不祥事の分類について、予想できるかどうかによって、“予想外”の不祥事と“想定外”の不祥事に分けることにした。“予想外”の不祥事については、ほぼ予想が不可能であるため、ここでは論じない。一方、“想定外”の不祥事に関しては、予想できるが、対策を実施すべき問題とは認識せず、放置・無視することによって、結局解決しようがなくなる。

8) 間嶋崇 (2013) 「組織の不祥事 — 倫理研究の現在と未来」企業不祥事研究会

9) 稲葉陽二 (2017) 『企業不祥事はなぜ起きるのか — ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』を参考。

Ⅱ 企業不祥事についての分析

不祥事が発生後の企業関係者はその対応も形式的になりつつある。謝罪会見を開いて、経営専門家の指し示すとおり、普段その会社の社員でも会ったこともない幹部が、深く頭を下げて謝るシーンはよく見られる。問題が発覚されると、二度と同じようなことがないようにすると企業は宣言する。しかし、現実には真剣にその原因を追究する企業は多くない。こうなると、企業も教訓から学ぶことができず、再び同じようなことを繰り返し起こし、悪循環に陥る危険性がある。そのため、不祥事が起こる原因を追究する前に、その背景をまず調査・理解すべきではないかと思う。

1. 企業不祥事が生じる背景

現在われわれがいる環境について、経済評論家・ビジネスドクター芦屋暁は「物極必反」、「財貨多きは徳傷る（財多傷徳）」、「お金が溜まると人間の心が濁り、行動を誤る」などの名言を用いて表現する。彼は、今のような秩序なき不安定な世界を招いたのは、主導権を握ってきた近代アメリカ流の行きすぎた貪欲資本主義であり、即ち精神文明の荒廃に起因する財物的文明発展と示す¹⁰⁾。

言い換えれば、極端に物質文明を追究すること（過度な経済発展、経済至上主義）は、私たちの生活・思想に深刻な影響を与えている。その響きを強く受けた弊害としては、道徳・倫理観の低下、拝金・拝物主義、その結果としての地球自然環境の変化（生態環境の破壊など）を無視した過剰生産・過激競争の激化、需給関係の地域的不均衡、実体経済より金融投資経済依存による社会の不安定化等を挙げることができる。ここで注意してほしいの

10) 芦屋暁（2016.6.17）「貪欲資本主義経済の弊害と道徳理念の退廃」

は、物質的な享受を求めることないし経済を発展させることは悪くないが、無条件・無制限に追究するのがよくない。つまり、両極端に偏重し過ぎることなく、バランスを取れることが重要である。

このような大きな環境の中では、物事がいつでもどこでも変化することが分かる。無論、時代と社会の進化につれて、消費者も企業の経営環境も変わってくる。畠山芳雄は消費者の変化について「10年前の我々の生活と今の生活とを比べてみよう。単に物が豊富になったという程度の変りかたではない。家の中を見渡してみても、食卓を見ても、街を歩いても、会社のオフィスの生活、工場現場での生活でも、10年前といまとはすっかり様子が変わり、習慣が変わり、考え方が変わってきている。」と述べる¹¹⁾。

また、経営環境の変化について、吉川達夫・平野高志弁護士は「高度成長期の時代には、成長に向けた業容や組織拡大で売上や利益を伸ばし、従業員の地位や賃金が安定した時代であったが、低成長時代、デフレ時代に入り、各企業は、事業継続の必要性から、従業員の置かれる経営環境が大きく変化した。この変化が従業員の会社への帰属意識の低下、将来に対する不安を惹き起こし、社内不正・不祥事の引き金になっている」と指摘する¹²⁾。

このような変化に追いつかない企業は、時代に乗り遅れないために、コスト削減、業績を上げることに夢中になり、利益の過度追求（成果主義）になってしまい、結局規範逸脱行動が現れる。

それから、経営環境の観点からみると、制度・システムなどの不備がある場合も不祥事が起こりやすい。例をあげると、KDDI、みずほ信託、ソフトバンクなどの顧客情報流出、三菱地所の環境汚染などたくさんある。

11) 畠山芳雄（1959）『会社はなぜつぶれるか—経営破綻のはなし—』白桃書房 p.34

12) 吉川達夫・平野高志（2013）『コンプライアンス違反・不正調査の法務ハンドブック』中央経済社 p.36

2. 企業不祥事が起こる原因

(1) 企業自体の問題

日本監査役協会は、不祥事の生じる原因が企業側（組織構造・制度問題・企業風土など）にあるという視点から、企業不祥事について分析を行った。当協会が2000年1月から2003年1月までの3年間にわたる新聞紙上等で報道された事例（約300件）を研究し、以下のようにまとめた。

- ①経営トップがワンマンであったり、倫理観を欠いていることに起因するケース。
- ②特定分野で業界規制法令の抜け穴を通る商行為を行ったり、特殊分野で聖域化し他部門からのチェック機能が働きにくいことを盾に、情報伝達ルートを遮断したり、真実の報告をしなくなったりして起きるケース。
- ③「保守的・守旧的な企業の場合は、長年の慣行が改められにくいので、不正・不当な慣行があったとしても、それは改善されにくく、不祥事が発生する土壌が形成されやすくなる。リスクについては、あえてその存在そのものに目をつぶろうとし、そのため、統制活動や情報・伝達はその場のご都合主義に終わり、監視機能は正常に作動しなくなる」（日本監査役協会、2003、p3）といった企業文化、風土に根ざすケース。
- ④平素の危機管理不徹底による個人犯罪・事故・トラブルのケース。
- ⑤「世の中全体が1つの流れの中にあって、適法・社会的にも許されるとして行為をしたところが、その後不祥事化するケース」¹³⁾。

また、アーヴィング・ジャニス（Irving Janis）によれば、組織構造的な問題には、隔離されたグループ、公正なリーダーシップ伝統の欠如、秩序立った手続きを求める規範の欠如、メンバーの社会的バックグラウンド・主義の同質性などがある。また、誘発的な状況文脈を強いストレス、自負心の低下

13) 日本監査役協会が2003年に発表した『企業不祥事防止と監査役役割』

の2つに分けた。前者は、主に外部脅威からのものであり、具体的にリーダーの解決案よりよい解決案を期待できないということである。一方、後者は、メンバーの無能が明らかな最近の失敗、自己効力感を低下させる意思決定タスクの大きな困難、倫理基準を逸脱するような代替案以外に代替案がないディレンマなどによって発生するものである¹⁴⁾。

(2) その他

企業外部環境の影響のみならず、企業にある直接的な原因も考慮したのは樋口晴彦である。彼は、“3分類・因果表示法”を提案しているが、不祥事の原因メカニズム分析によって、直接原因、Ⅰ種潜在的原因、Ⅱ種潜在的原因の3つに分類した。これは、因果関係を検討するもので、直接原因を「組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動（不作為を含む）であり、因果関係の連鎖の中では最下流に位置する原因」、潜在的な原因を「直接原因を誘発または助長した因果関係に連なる組織上の問題点」と述べている。さらに、潜在的原因をⅠ種とⅡ種に分け、Ⅰ種潜在的原因を「直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因」、例えば、アウトソーシングの影響、作業効率の追求・コストの削減の影響、成果主義の影響の4類型をあげているが、Ⅱ種潜在的原因をⅠ種以外の潜在的原因とする¹⁵⁾。

これに対して、企業不祥事の原因を一定の範囲かつ表面から直接捉えるものではないと間嶋崇がいう。彼は、イギリスの社会学者アンソニー・ギデンズの構造理論をもとに、他の観点を参考に、経営組織を個人行為（相互行為）、構造（文化）、両者の橋渡しである様相の3つの側面から捉える。また、相互行為には①コミュニケーション、②道徳性、③権力、様相には④解釈図

14) Janis, I. L. (1982) Groupthink : Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes, SECOND EDITION, Wadsworth.

15) 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』 pp.34~35

式，⑤規範，⑥便益，⑦意味作用，⑧正当化，⑨支配の9つの要素があると。これらが複雑にからみ合って（構造化して），組織が形成されるという組織文化論モデルを企業不祥事の分析にも応用することを提唱している。この構造化の9つの要素を使用し，組織不祥事の原因と経緯を明らかにすることができ，組織の問題点を明確にすることもできると間嶋は論じる¹⁶⁾。

上述した9つの要素の関係と変化について，「支配・便益・権力の変化」が「正当化・規範・道徳性」を変化させ，「違反行為を得なもの，正当なもの，そうすべきものと誤認させ」「道徳心をゆがめさせるような時期が当初あって，その後，意味秩序・解釈図式・日常のコミュニケーション行為にまで影響が及び，違反行為が日常的な当たり前のものになっていく」と指摘している¹⁷⁾。

また，米国の犯罪学者クレッシーが，“動機”，“正当化”，“機会”は不正行為の発生要因であり，この3つの要因が成立したときに，不正行為のリスクが高まると発表した。“動機”と“正当化”は当事者に関する感情的なものであるが，“機会”は制度的環境要因であり，例えば，会社の管理制度や内部統制などの不備が生じる場合¹⁸⁾。また，クレッシーはこの3つの要因を割り当てられた責務への違反，個人的な失敗による問題，経済情勢の悪化，孤立，地位向上への欲望，雇用者と被雇用者の関係6つのカテゴリーに分けている。

16) 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』p.156

17) 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究—組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』p.151

18) Cressey, Donald R. [1973] *Other People's Money : A Study in the Social Psychology of Embezzlement*, Reprinted with a New Introduction by the Author, Patterson Smith.

3. 筆者の観点

ここまで企業不祥事の起こる原因について考察し、企業外部だけではなく、内部においてもたくさんの要素がからんでいることが分かる。それは、経営理念がまったく浸透していない、短期的な利益を重視する雰囲気が社内にあふれている、役員幹部が絶対的な決定権を握って従業員の声・意見が管理層まで上がらない、重大連絡事項が管理層にとどまるなど情報の共有・公開をしてない、日常業務に必要な「報告・連絡・相談」などのコミュニケーションが取れてない現状、などの理由が考えられる。

これらの原因は、法律によって解決できないことがほとんどであり、道徳・倫理の範疇であり、教育という手段によってじっくり浸透させていくしかない。このプロセスは時間がかかるが、地道に実行しないと法律のみでの規制・制約は現状（不祥事の続発）を変えられない。場合によって、ますます深刻になっていくことも十分に考えられる。

前述したクレッシーの分類をみると、“機会”が当てはまる割合は、“動機”と“正当化”に比べて明らかに低い、一方“動機”と“正当化”は全体の大部分を示すことが分かる。それに、現実ではどのように完璧な環境（制度とシステムの整備）をそろえようとしても、我々が不祥事（事件・事故）を起こそうと思えば、いつでもできる状況である。これも今まで不祥事があるとを絶たない最も重要な理由であると筆者は思う。

なぜならば、90年代から現在になっても不祥事が相次いで起こるが、そのたびその相関制度・システムの修正などの作業が行われるからである。言い換えれば、不祥事がなくなる原因は制度などの外部環境にあるのではなく、われわれの思想（考え方、教育による道徳的なもの）に問題があると筆者は考えている。

したがって、不祥事を無くすために、“機会”を切り口にせず、“動機”と“正当化”から問題解決に取り組んだほうが効果的であると思われる。また、

“動機”を無くすことができないが、“正当化”が生じないように工夫できる。よく言えば、目的（業績の向上、コストの削減など）を持ち、不祥事を起こそうと考えること、即ち“動機”があっても、うまくコントロールできれば、“正当化”に至るまでに抑えることができると推測できる。それに最も効くのは、道徳による制約である。やはり、企業を中心とした教育が求められる。

これについては、日本公認不正検査士協会の濱田真樹人理事長は、企業の自浄能力が重要であると示している。具体的には、社内処分の方法や情報開示のタイミングの検討、再発防止策の策定と実行などのことを企業自体（経営者・管理者・従業員）で対応・処理しなければならない。

つまり、本稿では、“動機”と“正当化”の範疇からさらに予想できないもの、即ち“予想外”を除いて、予想できるが対策を実施すべき問題として認識しないもの、即ち“想定外”のものを限定して考察する。なぜならば、“予想外”は不祥事の発生を予想できないため、いくら避けようとしても現実的に起こってしまうからである。一方、“想定外”は、不祥事発生の可能性或いはリスクまでを予想したが、事故・事件が簡単に起こらないという軽い考え方で、相応のその対策、適切な措置を取らなかったため、深刻な状況になってしまった。言い換えれば、外部環境などの原因（ここでは“機会”のことを指す）で事故・事件につながった不祥事を研究対象にせず、予想できる範囲で“動機”と“正当化”両方に関わる不祥事を意識し、考察を行う。

Ⅲ 企業不祥事と CSR

1. 企業不祥事の影響

企業不祥事による影響は、われわれの想像を超えるものであり、企業自体にのみならず、その利害関係者にも測りきれない危害をもたらす。その代表

的な例として、有名な“雪印集団食中毒事件”を挙げることができる。これは、2000年6月から7月にかけて、近畿地方を中心に発生した、雪印乳業（現在は雪印メグミルク）の乳製品（主に低脂肪乳）による集団食中毒事件である¹⁹⁾。

本事件では、被害者が13420人、製品回収コストが163億円かかった。事件の悪影響で、2000年7月の販売が前年同期比で88%も減少したため、売上も3600億円減った。また、市場シェアが40%から10%までに落ち込んだため、2001年に516億円の赤字も出た²⁰⁾。

帝国データバンクのデータによれば、2016年までに日本全国企業倒産総件数は8年連続の前年度比減ってきている（図表3-1）が、図表3-2のように、7年連続の前年比減少している。しかし、その中で2009年から2016年までの間、コンプライアンス違反の企業倒産数は毎年増えている（図表3-3）²¹⁾。

図表3-1 日本全国企業倒産総件数（年度）

年度	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
件数	9,572	11,333	13,234	12,866	11,496	11,435	10,710	10,102	9,044	8,408	8,153
前年度比 (%)	9.3	18.4	16.8	▲2.8	▲10.6	▲0.5	▲6.3	▲5.7	▲10.5	▲7.0	▲3.0

出所：帝国データバンク

図表3-2 日本全国企業倒産総件数（年）

年	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
件数	10,959	12,681	13,306	11,658	11,369	11,129	10,332	9,180	8,517	8,164
前年比 (%)	17.2	15.7	4.9	▲12.4	▲2.5	▲2.1	▲7.2	▲11.1	▲7.2	▲4.1

出所：帝国データバンク

19) 時事通信社『時事ニューズワード2001』

20) 同上

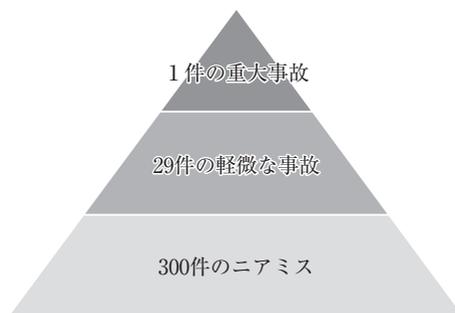
21) 帝国データバンク

図表 3-3 コンプライアンス違反の企業倒産数

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
企業数	94	115	159	200	209	219	289	250

出所：帝国データバンク

図表 3-4 ヒヤリ・ハットの法則



出所：j-marketing.net：マーケティング用語集「1：29：300の法則（ハインリッヒの法則）」

また、“ヒヤリ・ハットの法則”で考えると、かなり深刻な状況になっていることが推測できる。この法則は別名が“1：29：300の法則”であり、ハインリッヒが1929年に労働災害の発生確率を分析した結果を論文として発表したものである（図表3-4）。その意味は、1件の重大事故の背景には29件の軽微な事故と300件のニアミスがあるということである²²⁾。

それから、経済広報センターが、生活者の“企業観”について毎年調査を行っている。その報告では、ほとんど毎年企業の信頼度に対する否定的に評価する回数が肯定的に評価する回数より明らかに多いと指摘した。信頼できない理由として、「企業不祥事があとを絶たない」を挙げた人が最も多い。企業が不祥事を起こすとともに、社会からの信用も失う一方であり、その影

22) H. W. Heinrich (1931) “Industrial Accident Prevention-A Scientific Approach”

も私たちの予想をはるかに超えた。

不祥事が企業業績に影響することに関して、筆者の博士論文である『中国における企業の社会的責任に関する一考察 — 森永事件と蒙牛事件をめぐって』で森永事件・蒙牛事件を用いて実証分析を行った。この論文には実際起こった不祥事の事例検証によって、企業不祥事が企業の業績に響くことを立証してきた。また、企業が CSR を履行しない場合、その業績が悪くなることも証明した。

つまり、企業がその社会的責任を履行しないと、その業績も下がるに違いない。経営・管理者に企業業績への危機感が彼ら自身にその責任があることを認識させた。経営者が長期的に企業の社会的責任を無視することで、事件が起こる環境が作られ、企業不祥事の発生で、多くの消費者から信頼と支持をなくし、結果としては企業の業績が下がるという悪循環に巻き込まれる企業も少なくない。

上述したことを避けるために、企業はやはり充実した企業の社会的責任を履行するしかないと思われる。特に業績につながることに敏感な経営者は、事件が企業業績の不振をもたらすことを恐れている。一方、事件の結果として、経営者が企業の社会的責任を認知できるようになった。そのため、経営トップは企業の社会的責任を受け入れようとするが、積極的に実施するまでまだ時間がかかる。それで、相変わらず、経営者の意識問題が企業の社会的責任の重要な課題であると考えられる²³⁾。

2. 企業不祥事への対応 — CSR

植村修一は“不祥事の本質”に関して、「歴史上の事件を含めて、いろいろな不祥事を取り上げて、その原因や背景を見てきた。特に最近の事例につ

23) 李 (2016) 『中国における企業の社会的責任に関する一考察 — 森永事件と蒙牛事件をめぐって』 p.154

いては、第三者委員会の報告書を基に、それぞれでポイントとなるものを考えてきた。振り返って分かることは、一つのことが原因というより、様々な要因が複雑に絡み合っていること、そして、それらが連鎖することによって、当初関係者が想定なり予想していた事態より深刻化することである。時にこれが、企業や組織のマスコミ対応の失敗として、危機管理の面から論じられることがあるが、社会的な影響の大きさは単に報道の仕方で作られるものではなく、時々の社会的要請という環境の中で、企業や組織に存在する一人ひとりの考えや行動が互いにフィードバックしながら作り出していくものと考えられる。」と述べる²⁴⁾。

近年、企業不祥事を発端として、法令遵守（コンプライアンス：compliance）や企業倫理（ビジネス・エシックス：Business ethics）が唱えられ、CSRが大きく取り上げられるようになって、社会（消費者を含むステークホルダー）からの支持が企業の成長、存続に大きな影響を及ぼす時代となった。企業は社会の中で生まれ、社会との関わりの中で存続し成長していくもので、良き企業市民として存在するものであるという認識が一般化する成熟した時代へと突入したからである²⁵⁾。

たとえ経済面においてどのような成果を取っても、社会面で配慮を怠らないように迫られている企業が、法令違反や反社会的行為をすると、社会的信用や信頼は失墜し、企業の存続も危ぶまれるような状態になってしまう。すなわち、企業の社会的責任が問われる時代と言えるのである²⁶⁾。

なぜならば、事件が発覚すると、社会（特に消費者）からの信頼を瞬時に失ってしまうからである。これだけではなく、消費者による不買行動、トップの辞任、検察の介入、マスメディアの報道などの原因で企業経営が激しく

24) 植村修一（2014）『不祥事は、誰が起こすのか』日本経済新聞出版社 pp.226～227

25) 加藤里美等（2008）『生き延びる消費者・生き延びる』成文堂 p.70

26) 李（2016）同上 p.177

揺れることとなる。このような経営不安定の状況で、企業業績不振に陥ることは避けられなく、利益率が下がることは企業にとっては、致命的であると思われる。

上記の状況はほとんどの企業家が一番回避しようとするはずのものである。それは、企業の業績が企業家にとって命のようなものだからである。要するに、企業家は事件自体よりビジネスの業績に注意を払うからである。

しかし、現実では事件後企業にとっては、最も影響を受けるのはその業績である。このような理由から、企業家は事件に向き合わなければならないと責められる。

つまり、結局事件・事故などの不祥事がきっかけになり、企業家に企業の社会的責任の重要性を認識させたと考えられる。企業は事件を経験した後、消費者に認められず、その業績が著しく下がる。このようなことが起こると、企業家は初めて企業としての社会的責任に気付く²⁷⁾。

不祥事の中でコンプライアンス違反の件数が最も多いため、コンプライアンスに対する注目度も当然高い。実は、コンプライアンスの範囲には広く、内容的にはさまざまなことが含まれている。一般的に法令遵守と訳されるが、実際にはこれだけではなく、社会規範、商業道徳（企業の倫理）まで考えてもよいと思う。しかし、不祥事があとを絶たない現状では、目前の企業にとっては、道徳に関する課題を討論するのは時期尚早であるため、法規・法令を守ることが最優先事項であると筆者は考えている。

3. 具体的な対策

(1) 初期対応と教育の重要性

IT・情報化が進んでいる今の時代、企業にとっては不祥事が発生すること

27) 李（2016）『中国における企業の社会的責任に関する一考察－森永事件と蒙牛事件をめぐる』 p.148

は避けられないかもしれない。不祥事が起こるとすぐ企業がつぶれるわけではない、往々不祥事に遭遇する企業は、きちんと対応しきれなかったか、対応が遅れた原因で倒産してしまったケースが少なくない。言い換えれば、不祥事が起こっても、早期に適切な措置を取れば、企業は危機を乗り越え、生き残ることも可能である。今まで、このようなケースがたくさんあったが、例えば上述した森永乳業の例もそうであった。そのため、初期対応とその後の教育が重要になってくる。

初期対応として、まず問題を素直に認め、利害関係者に陳謝すること。次に、素早く問題発見・解決に着手し、一刻も早く問題解決できるように対策をたてなければならない。また、事故・事件の進行状況を監視・追跡し、フォローする過程で事故・事件についての反省、その原因の整理などを通じて、教訓から学べることをこれから活かせるようにしなければならない。

一方、将来に向けて長期的な視点から教育を中心に進めなければならない。主に社内教育を重点において、従業員だけではなく、管理層・経営層までに徹底の実施しないと、根本的な問題解決にならない。また、知識は教えることが出来るが、知恵は実践によって自ら学ぶしかない。現実には、教育に時間・金銭・物力などをかける企業はその競争力も強い、もちろん業績もよいため、持続的可能な発展も維持できると証明されている。

(2) 不祥事を未然に防ぐためには

不祥事防止のために、普段から気をつけていて欲しいことは「人は弱い、必ずミスをする」、「予兆を逃すな」、「システムにバグはつきもの」、「権威勾配に傾きに気をつけろ」、「拳証責任を転嫁するな」、「ルールを守れ」、「正論を大事にしろ」、「副作用には気をつけろ」、「組織文化を自覚しろ」、「大事なことを忘れるな」であると植村修一が指摘する²⁸⁾。

筆者としては、長島徹の観点に賛成である。今のような変化の激しい複雑

な時代こそ、経営の原理原則（企業理念・経営方針）に立ち返って考える必要がある。それが企業は何のためにあるかということ、とても大切である。彼は、企業理念について「世の中、社会、人のために貢献することで結果として利益を上げ、その利益をステークホルダーである利害関係者に還元し、更なる社会貢献と継続的な発展を行うための投資をする。この循環系を、各社各様にいろいろな言葉で表している」と語る。また、経営方針については、「何をどのようにすることで、企業が健全に且つ継続的に成長するのか。この観点からそれぞれの企業が戦略を立てていくことである。目指すべきは王道であり、社会に貢献する新たな技術、製品、サービスを求めていくことである。そして、顧客、社会、国家との間に WIN-WIN、すなわち共存共栄の関係を求めていくべきである。」と、長島徹は考える²⁹⁾。

(3) 求められるリーダー 働きやすい会社のために

現在のような厳しい経済情勢を乗り越え、新たな時代を築いていくために、企業には有能なリーダーが必要である。新時代のリーダー像については、ハーバード大学経営大学院教授である竹内弘高は、①専門能力、②将来を予測する能力、③課題解決能力が求められる。②に関しては、変化の速いかつ激しい時代で、自社がどのような局面に置かれるかを真っ先に予測し、先手を打たなければならないと。③には、「意思を伝達する能力」と「実践力」が不可欠³⁰⁾。

(4) これからの時代に対する認識

常時に変化している今の時代について、われわれが常に冷静に「社会にお

28) 植村修一 (2014) 『不祥事は、誰が起こすのか』日本経済新聞出版社 p.229

29) 長島徹「変化に対応するリーダー像」嶋口充輝・竹内弘高価値創造フォーラム 21 (2010) 『経営の流儀—次世代リーダー育成塾』日本経済新聞出版社 pp.98~99

30) 竹内弘高「グローバル経済下の日本企業経営—価値創造の原点」同上 P.80

ける価値観の多様化], 「今後更なる進展が予想されるグローバル化」, 「人口問題」, 「環境や安心・安全に対する関心の高まり」, 「技術革新の進展」を認識しなければならない³¹⁾。これも時代からの要求であるため, この常軌を逸すると, 時代或いは社会から厳しい賞罰される。無論, 社会の一員としての企業も例外ではない。

おわりに

企業が利益のために社会で活動を行うことはまったく問題がないと思う。なぜならば, 利益が出れば, 雇用・税金の納付等によって社会に貢献することができるからである。ただし, 企業は確実に利益を出すために, 長期的視点に立つ経営をしなければならない。この中にはステークホルダー及び一般社会への配慮が重要になってくる。企業の動き・姿勢が直接にその運命或いは将来に影響するため, 確実に社会や消費者を中心とする利害関係者のために, 誠実な事業活動を行えば, その分社会や消費者などから信頼され, 持続的に成長を遂げるのではないかと思う。実際に帝国データバンクによれば, 2008年3月に日本全国老舗企業4千社を調査対象にして, 「老舗として大事なこと, 重要視すべきことを漢字一文字で表すとどのような字になるか」と問うと, 圧倒的に“信”が多かった, その2位は“誠”である。これも目の前の企業が欠けているものであると考えられる³²⁾。

問題は企業がどう判断・選択するかによって, 結果もちがってくる。無論, 企業は選ぶ権利を持っているが, 結果としては, 最終的な決定権を握っているのはやはり消費者である。つまり, 企業は市場に参加することが自由であるが, 企業が市場で生き残れるかどうかを決めるのは常に消費者である。こ

31) 長島徹「変化に対応するリーダー像」同上 pp.99～101 を参考。

32) 帝国データバンクのデータ (2008) を参考。

のことを企業が如何に過激な市場競争の中で忘れず、市民精神を伝承していき、 “信” を持って誠実（“誠”）に事業活動を行うことが重要である。

〈引用文献〉（引用順番）

- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究 — 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』白桃書房
- 間嶋崇（2007）組織不祥事 — 組織文化論による分析』文眞堂
- 日本監査役協会ケース・スタディ委員会（2009）『企業不祥事の防止と監査役』
- 宮坂純一（2009）『道徳的主体としての現代企業 — 何故に、企業不祥事が繰り返されるのか』晃洋書房
- デジタル大辞泉（小学館）
- 稲葉陽二（2017）『企業不祥事はなぜ起きるのか — ソーシャル・キャピタルから読み解く組織風土』中央公論新社
- 稲垣重雄（2008）『法律より怖い「会社の掟」』株式会社講談社
- 間嶋崇（2013）『組織の不祥事 — 倫理研究の現在と未来』企業不祥事研究会
- 芦屋暁（2016.6.17）『貪欲資本主義経済の弊害と道徳理念の退廃』
- 島山芳雄（1959）『会社はなぜつぶれるか — 経営破綻のはなし —』白桃書房
- 吉川達夫・平野高志（2013）『コンプライアンス違反・不正調査の法務ハンドブック』中央経済社
- 日本監査役協会が2003年に発表した『企業不祥事防止と監査役役割』
- Janis, I. L. (1982) Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes, SECOND EDITION, Wadsworth.
- 樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究 — 組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明』
- Cressey, Donald R. [1973] Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, Reprinted with a New Introduction by the Author, Patterson Smith.
- H. W. Heinrich (1931) "Industrial Accident Prevention-A Scientific Approach".
- 李（2016）『中国における企業の社会的責任に関する一考察 — 森永事件と蒙牛事件をめぐって』
- 植村修一（2014）『不祥事は、誰が起こすのか』日本経済新聞出版社
- 加藤里美等（2008）『生き延びる消費者・生き延びる』成文堂
- 長島徹「変化に対応するリーダー像」嶋口充輝・竹内弘高価値創造フォーラム 21（2010）『経営の流儀 — 次世代リーダー育成塾』日本経済新聞出版社
- 竹内弘高「グローバル経済下の日本企業経営 — 価値創造の原点」

〈参考文献・情報〉

- 吉川達夫・平野高志（2013）『コンプライアンス違反・不正調査の法務ハンドブック』中央経済社
- 八田進二監修，株式会社ディー・クエスト・一般社団法人日本公認不正検査士協会

- 編（2011）「事例でみる企業不正の理論と対応」同文館出版
- 樋口晴彦（2015）「なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか 有名事件 13 の原因メカニズムに迫る」日韓工業新聞社
 - 東京商工リサーチ（2015、2016）「コンプライアンス違反企業」の倒産動向調査
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20160408_07.html
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170407_01.html
 - 「自浄作用を高める取組み～社会に信頼される会社に～パナソニック(株)（消費者庁ホームページ）
http://www.caa.go.jp/planning/koueki/shuchi-koho/pdf/130313_3.pdf
 - j-marketing.net：マーケティング用語集「1：29：300の法則（ハインリッヒの法則）」
<http://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my08/my0849.html>