

企業文化の“光と影”

—不祥事は何故起きるのか—

東京企業リスク研究会（座長：東京経済大学経済学部専任講師・柳瀬 典由）

企業文化グループ

勝呂 博之、井上 友幸、岡崎 洋志、河原田 敏之

はじめに

企業文化を取り上げた理由は、何故企業の不祥事が、ここに来て堰を切ったように続出するのか、また企業が掲げる理念とは裏腹に、何故それが看板だけに終わってしまうのか、という素朴な疑問である。

かつて、企業の不祥事といえば、談合・脱税・政治家との癒着など、「金」が絡んだ不祥事であった。いわゆる金権政治は、土建屋と政治家の二人三脚によって高度経済成長を支え、その影で、どちらかと言えば、「儲かればいい」主義や「会社のために」をモットーに企業の社員も“働き蜂”となって、バブル経済の基盤を着々と築き上げてきたわけである。

しかしバブルがはじけ、土地神話が消え、バブルに浮かれた自らを省みるゆとりができた頃、ようやく人々の心の片隅に、「金よりも大切なもの」が芽生えてきたように思えるのである。

人々は生活の豊かさの視点を、「自分らしさ」に求めはじめたといっても良いであろう。

「昭和」から「平成」にかわり、「平成維新」と叫ばれてから十数年が経過した。確か「明治維新」の時も、本当の意味での民主化や西洋の近代化に比肩できるようになるまでには、20数年がかかっていたはずである。

高度経済成長という“夢”と“ゆがみ”が混在した世界を抜け、「量より質」に人々や企業の方向性が転換する兆しが見え始め、本当の意味で“日本文化”の見直しが、始まったと言ってもよいであろう。

国内の伝統的な技術の見直し、「巧みの技」というかつての「Made In Japan」の復活が、再燃し始めている。それは、技術だけでなく、教育・文化にも広がりを見せている。

しかし残念ながら、バブル崩壊後の低成長時期は、不幸にして人々の“心”を蝕んでしまったようである。

2000年（平成12年）の雪印乳業食中毒事件に始まる一連の企業不祥事は、“お粗末な事件”としか言いようのない企業不祥事といえる。しかもそのお粗末な不祥事によって、企業の存在自体を揺るがしており、2004年（平成16年）に発生した三菱自動車クレーム隠しは、ついに当時の社長・取締役が逮捕される事態にまで発展した。もちろん、こうした「事件」が平成になってはじめて生じたわけではなく、阪神淡路大震災のときに明らかとなった、橋げたの施工不良や山陽新幹線のトンネル施工不良などは、高度経済成長期に造られた産物だけに、事件を生む土壌は、すでに存在していたと見るのが自然であろう。

現在、企業の多くは、品質を保証する国際規格である「ISO9001」の認証を取得し、企業の看板としている。先の三菱自動車は、2004年（平成16年）6月16日付けで、認証の停止を

受け、「信用」の看板がはずされてしまった。

今、私たちは、企業のあり方そのものを問わなければならない。社員やその家族、そして、消費者や社会経済に多くの打撃を与えてしまう「不祥事」が、何故発生し、その根幹はどこにあるかを、明らかにしておくことが必要である。

信頼のある企業文化を取り戻すことは、単にその企業だけのものではなく、まさに日本全体の課題なのである。

1. 本研究の方法

組織文化は、文字通り「組織としての文化」と位置づけられるが、単に組織といっても、政治、病院、学校、農業・・・など業態、業種など様々に分類される。その中で、「企業」という組織にシフトすると、株式会社のような利益を追求する「組織」とある程度限定できそうである。そのため、組織文化という広義の概念ではなく、企業文化と限定することには、それなりの意味があると思われる。

すなわち、企業文化という一定の枠組みを定義したとき、今日的话题である“不祥事”がどんな意味を持つかを探ることは、逆に企業文化そのものを明らかにしなければならないからである。

本来、企業が継続的に発展し、合理的な理由で消滅しない限り、あえて「企業文化」を話題にすることはなく、むしろ文化と同義で扱われやすい、“風土”や“体質”という領域で企業を捉えたほうが、個々の会社の特質を理解する上ではよいのかもしれない（ただし風土は文化形成に影響する概念である）。

いわゆる“社風”は「企業の風土」であり、その企業の文化の一面ではあるが、企業文化全てではない。たとえば、カリスマ的なトップのワンマン経営の企業で、トップがなくなれば会社も廃業するような会社は、“社風”はあっても、「企業文化」がある会社とは言いがたい。なぜならば、文化とはもっと高次の概念であると思われるからである。

不祥事そのものは、およそ“ばかげた出来事”であり、例えば“法を守らない”、“失敗を隠蔽していた”、“ニセモノを売った”など、悪質業者まがいの行為であり、それ自体を企業文化とは呼ばないであろう。むしろ、“企業体質”というべきであろう。

本研究は、企業不祥事を動機に企業文化を考えるわけであるが、不祥事そのものに焦点を当てても文化として収斂せず、研究対象とすることにはあまり意味がない。

そこで本研究では、企業の“本来のあり方”や“歩むべき道”を探ることで、“企業文化”とは何かを明らかにしたい。また、不祥事がトップから末端の従業員まで組織全体に及んでいることから、日本企業の“組織の型”についても考察する。

その上で、企業文化を有する企業の事例を紹介し、上記考察事項の検証としたい。

そして企業リスクである“不祥事”や“信用失墜”という最終ステージに至るリスクが、どんなところに存在しているのかを整理し、リスクマネジメントの方策を探りたい。

2. 用語の定義

2.1 文化とは

国語大辞泉（小学館）によると、文化という意味は、次のように定義されている。

- (1) 人間の生活様式の全体。人類がみずからの手で築き上げてきた有形・無形の成果の総体。それぞれの民族・地域・社会に固有の文化があり、学習によって伝習されるとともに、相互の交流によって発展してきた。カルチュア。
- (2) (1) のうち、特に、哲学・芸術・科学・宗教などの精神的活動、およびその所産。物質的所産は文明とよび、文化と区別される。
- (3) 世の中が開けて生活内容が高まること。文明開化。多くの他の語の上に付いて、便利・モダン・新式などの意を表す。
「〇〇住宅」

[用法] 文化・文明

「文化」は民族や社会の風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、世代を通じて伝承されていくものを意味する。

「文明」は人間の知恵が進み、技術が進歩して、生活が便利に快適になる面に重点がある。

「文化」と「文明」の使い分けは、「文化」が各時代にわたって広範囲で、精神的所産を重視しているのに対し、「文明」は時代・地域とも限定され、経済・技術の進歩に重きを置くというのが一応の目安である。「中国文化」というと古代から現代までだが、「黄河文明」というと古代に黄河流域に発達した文化に限られる。「西洋文化」は古代から現代にいたるヨーロッパ文化をいうが、「西洋文明」は特に西洋近代の機械文明に限っていることがある。

「文化」のほうが広く使われ、「文化住宅」「文化生活」「文化包丁」などでは便利・新式の意となる

2.2 企業文化

上記の定義 (1) にあるように、文化が民族・地域・社会といった集団（組織）によって生み出されるものと考えれば、企業もまた組織であり、特に利益を追求する一つのまとまった組織であることから、本稿では企業文化を、「利益を追求する単位組織（企業）が築き上げる有形・無形の成果の総体である」と定義する。

先の用法にあるように、『風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、世代を通じて伝承されていくものを意味する』とあり、企業文化もまた、世代を通じて伝承されるものでなければならないことになる。

すなわち、『企業の「文化」とは、社員が世代を超えて引き継いでゆく有形・無形のその企業の価値』と言える。

筆者らは、ワーキングの過程で、“企業文化とは？”という問いに、各人、以下のように即答した。

- ①利益の変化、②その企業の存在理由、③創業時からの風土、

④風

いずれも、定義に述べた「有形・無形のその企業の価値」の“無形の価値”が表現されているように思われる。

このように考えると、不祥事を起こした企業に対して使われる、「不祥事を起こすような企業文化」という言い回しは、果たして成り立つのかという疑問が残る。

不祥事という文化は、そもそも“伝承すべき財産”などに成りえないからである。しかし、私たちは、最近の新聞や企業自身が使う「企業文化」に、そうした意味を含んだ使われ方がなされているようにも思われる。

アフガニスタンの文化、カンボジアの文化というとき、世界遺産リストに登録されたパーミヤンの仏教遺跡等の文化財、アンコールワットの遺跡を思い浮かべるであろう。決して、テロ組織アル・カイダや内戦を生む「国家文化」を思い浮かべる事はないであろう。

繰り返すが、今回取り上げた「企業文化」は、企業が有する風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、世代を通じて伝承されていくものを指している。

3. 企業文化を築く要件

3.1 企業の求める価値

食料品は言うまでもなく、自動車やカメラ、パソコンなどは、最終的には消費者一人一人に納められる。したがって企業は、顧客のニーズを、個人を対象としなければならない。“顧客－企業”の1対1の関係で、顧客に直接接している企業（直接苦情が来る企業）は、常に必死に顧客のニーズを考えて行かなければならないのに対し、“企業－企業－顧客”という複数の企業が関連している場合には、なかなか最終消費者の声を聞くことができない場合もあるが、関連する企業は同じベクトルで消費者のニーズについて考えることが、発展の鍵となる。

そこで企業の果たす役割は、次のような3つの価値を求める事と考えられる。

1つは、企業自身の創造した価値（製品や技術）が、消費者の関心を引き寄せ、消費者の支持を得ることである。消費者が全く想像もしなかった製品が市場に出て、消費者が認めれば売れるわけで、いわば“ニーズの開拓”である。

いわゆる技術革新によって生み出された技術や製品は、新しい文化を生み、その時代だけでなくその後の人々の生活様式にも影響を与えている。例えば、テレビ、ラジオは情報文化を著しく発展させているし、ソニーが開発したウォークマン、また携帯電話は、さらに人々の生活様式を目覚しく変化させている。

もう1つは、ニーズに企業の価値を合わせることである。消費者の好みやわがままが、企業を変化させるわけである。健康志向が強くなれば、ノンカロリーの食品が売れ、安全志向が高まれば、安全性の高い自動車が開発され、環境志向が高まれば、低燃費の自動車が開発されるわけである。

企業の発展は、技術の発展と消費者のニーズの変化との駆け引きの中で、先に述べた理念が具現化されることになる。バブル期のように消費は美德とされた時期は、大量生産、大量消費、金太郎飴のようにみなが同じことをし、同じものを求めた時代と、現在のように、個人の好みを重視し、自然回帰、環境重視の時代に入ると、“価値観の多様性”に応じ、企業のニーズに

対する対応も“多様性”に順応しなければ、生き残れないわけである。

一方、こうした消費者の変化とは関係なく、発展し続ける企業もある。

それは、「伝統の〇〇」をもつ企業である。これが第3の価値といえる。

創業者の意思を引き継ぎ、伝統を守り、また伝統の“技”をベースに発展させている企業もまた、消費者の心をつなぎとめている。

その企業にとっては、“確かな価値“が”存在の意義“であり、企業存続の柱となっているわけである。

先のバブル期の消費動向から明らかのように、目先の利益だけを追い求めると、本来の企業の価値とは関連はなく、“見かけの価値”が先行し、“確かな価値“を見失ってしまうことになる。

企業自身がこの“確かな価値“を明確に持たなければ、栄枯盛衰の中で、泡のごとく消えてしまうのではないかと思われる。

『企業文化というとき、企業の内面の文化と、企業が作り出す文化があると思われる。前者は、企業風土とほぼ同義であるが、後者は企業が求める「価値」が、永続的に消費者に受け入れられ、ある時代の文化を形成させるものである。企業風土は、企業が作り出す文化に反映する重要な意味を持つのであると思われる。』

3.2 文化を創る土壌

江戸文化は、室町時代には創られない文化であるし、16世紀に開花したルネサンスの文化は、10世紀には生まれないものである。

すなわち文化は、その時代の文化を創るべくして存在していた、時代としての基盤や背景、人物などの「土壌（要件）」がそろい創られたものである。

こうしてみると、企業文化もまた、創業者の創った時代の企業文化とそれを引き継いだ人物の創る時代の企業文化は、おのずと異なってくる。まして、創業50年以上ともなると、企業を取り巻く社会環境が変化して、その土壌はすっかり新しいものに置き換わっているとあってよい。

先に定義した、企業文化は「企業が有する風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、世代を通じて伝承されていくもの」を鑑みると、大切なことは、この土壌を風化させず、価値を創出する土壌を耕し続けてゆくことであると結論付けられる。

3.3 企業の理念

企業は、創業者や数人～10人程度の組織が始めにあって、成長してゆくものである（ただし、国有化されていた組織が、民営化された場合は別である）。

その際、創業者は、“理念”や“信条”を掲げ、社員に創業時の哲学を浸透させ、繁栄の基盤とするのが一般的である。例えば、寒天で成長を続ける伊那食品工業では、「いい会社」について、次のように謳っている。

「単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまく総ての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってくださるような会社の事です。さらに、社員自身が会社に所属する幸せをかみしめられるような会社をいいます。」（ホームペー

ジより；2004.7月現在）

すでに述べているように、企業は創業者がいつまでも経営に携わるわけではなく、世代交代によって経営は引き継がれて行く。

その間に企業は変化し栄枯盛衰を経験するが、経営者が変わっても、企業はその基盤を伝えなければならない。

安定的な成長を続ける巨大企業のトヨタは、以下のような企業理念を掲げている（ホームページより；2004.7月現在）。

「当社は創業以来、“自動車をとおして豊かな社会づくり”をめざしてまいりました。そして私たちは、つねに国際社会から信頼される「良き企業市民」として、21世紀においても人や社会、地球環境との調和を図りつつ、長期安定的に成長していきたいと考えております。」（図表1）

また、キャノンは、図表2の通りである。

このように、企業は「理念」を掲げることで、会社の文化を築こうとしていることが伺われる。

そもそも、文化というのは、結果として生まれるものであり、そのためには、そのモチベーションが必要なわけである。

文化を築く基盤（土壌）があつてこそ、文化は生まれるわけである。企業文化の土壌は、こうした企業理念がその基盤といえる。

ちなみに、不祥事を起こした三菱自動車工業では、現在、企業理念は掲げられていない。

最後に、あの東京ディズニーランドを経営する（株）オリエンタルランドは、図表3の通りである（ホームページより；2004.7月現在）。

4. 企業の型分類

4.1 トップのタイプ

企業文化は、トップの質（タイプ）によって、大きく左右される

トップ（リーダー）には、①官僚型、②起業型、③オーナー型、④変革型の4つのタイプがある。①は変化を嫌うのに対し、④は新たな流れを築くタイプである。

ビジョンをたて、社員にやる気を起こさせる場合、官僚型は適していない。企業が大きくなり、安定期に入ってくると、起業型のトップは、新たなビジネスチャンスを狙うようになる。

一方、経営が思わしくなく、マンネリ化して閉塞感が満ちた企業には、変革型のトップが求められる。

オーナー型は、自分の個性を、企業を媒体として発揮するため、カリスマ性や独裁者的な存在となるが、それによって発展する限り問題はない。

企業のトップには、“時代の文化を築き、引き継ぐべき有形・無形の価値を創出しなければならない”という企業文化を、常に意識し続けなければならない、強い信念と強いリーダーシップが必要となる。

4.2 ビジョン型と目標設定型

先に紹介した伊那食品工業は、「いい会社」として

「単に経営上の数字が良いというだけでなく、会社をとりまく総ての人々が、日常会話の中で「いい会社だね」と言ってく

ださるような会社の事です。さらに、社員自身が会社に所属する幸せをかみしめられるような会社をいいます。」と述べている。

経営上の数字は、確かに利益であるが、「数字（利益）を追求するだけでなく、会社が生き生きしていることが大切で、結果として利益がついてくる」とも、読み取ることができる。

理念であるから利益のことは言わないのも当然なのかもしれないが、社内の壁に、「今月の目標」掲げる会社もあるだけに、こうした会社とは一線を画しているといえよう。

図表4は、ビジョンに向かって進む経営タイプを表したものである。

このタイプの組織は、ビジョンをそれぞれの人や部門が共有し、それに向かって（あるいは基盤として）進む形態である。明確な数値目標ではなく、価値の創出とそれに接する喜び、達成感が目標となっている。商品開発を目指す企業はこのタイプが多い。

開発には、創造性が、創造性には夢（ロマン）が、そして自由な発想には過度な数値目標はなじまないからであろう。

これに対して図表5は、目標を設定し、それに向かって進む企業の姿を表している。

売れる商品が明確である場合や、消費者のニーズに対応しなければならない企業（例えば衣料・食品・建築・サービス・etc）など、多くの企業がこのタイプに含まれる。

消費者のニーズに対応しているため、目標を設定しやすいのが特徴である。もちろん、売れる商品といっても、絶えず消費者のニーズは変化するため、新しい商品を提供し続けなければならないことはいままでのない。

前者（ビジョン優先活性化型経営）がベンチャー企業や創立直後の会社に見られるタイプであるのに対して、後者（目標設定実践型経営）はそうした会社も含め、順調に成績を伸ばし組織の目標が先行し始めた企業で見られるタイプといえる。

4.3 分散型と統合型

多くの企業は、合理性・活性化・競争・責任の明確化といった事業戦略の下に、役割に応じた組織を分割しているのが一般的である。また組織の規模が大きくなるほど1つの組織も大きくなるため、さらに下位組織が作られる場合がある。

組織は、当初の期待通りに合理性や活性化を追求している間は良いが、マンネリ化するといわゆる“縦割り組織の弊害”と言われるように、組織間に壁ができ、企業にとって致命的な問題となる場合がある。

本来企業は、一致団結して同ベクトルで目標に向かって進むことが望ましいが、壁ができお互いが見えなくなると、それぞれの組織（グループ）単位で活動するため、ベクトルがばらばらになり、ロスやコストが多くなる。

大企業ほどこの弊害に陥りやすく、トップは常にこのことを意識しなければならない。

図表6は、多くの企業で見られる形態を模式的に示したものである。

企業の規模が大きくなると、利益単位が複数になり、事業部制を採用するケースが多くなる。それぞれの単位が、生き生きと活躍し、売上を伸ばしている段階は、この状態でもとくに問

題はない。

経営層が各部門の状態をよく把握し、経営戦略に応じた部門の再編に柔軟に対応できる状態であれば良いが、部門の売上の数値だけに頼ると、柔軟な対応もできなくなり、1つの部門の問題が、会社全体に影響を及ぼすことになってしまう。

こうした場合、経営層がとる手段に組織の変更がある。本来組織変更は、組織間の壁を恣意的になくすために、あるいは時代のニーズに適合するために行われる手段であるが、目標達成のための手段であるにもかかわらず、組織変更自体が目的のごとく変更を繰り返すことがある。“変更すれば何かが生まれるかもしれない”という錯覚に陥り、本質を見抜けない状態に陥る一種の“組織病”に犯されてしまうのであろう。

これに対して、図表7は、組織としての分割はされていても、互いが相互に関連し合い、組織間の連帯感が強い形態を示している。

こうした形態は大企業では難しいが、中小企業の比較的人数の少ない会社で可能な形態と考えられる。なぜならば、規模が小さいということは、組織の物理的距離が近いわけで、1つのフロアーに同居していることもあれば、会議室が同じ階にあるといった、協力しやすい環境が必然的に揃っているからである。もちろんトップの顔が身近に見えるという事も重要な要素である。

また企画・開発部門と営業部門の担当者が、日頃から肩を並べ、的確な戦略を立案することができれば、顧客のニーズに直ちに反応し、改善し、間髪をおかず新たな戦略に対応することができるわけである。

とくにこのタイプの企業の大きな特長は、部門間で戦略を共有し、刺激を与えながら互いに切磋琢磨してゆくことである。言い換えれば、コミュニケーションが活発な会社といえる。こうした会社の社長室は、おそらく扉がいつも開いているのであろう。

このような形態は、いかなる企業にとっても理想的ではあるが、この形態を維持するためにはトップの強いリーダーシップが不可欠である。常に、互いが切磋琢磨し続けないと、気がつけば“縦割り”に、あるいは“誰かがやってくれるだろう”といった閉塞感の満ちた組織に変化してしまいがちだからである。

5. 事例紹介による企業文化の要素

この章では、企業文化すなわち“価値の創出”において重要な要素がどんなところにあるのかを、3つ事例を基に考えてみたい。

5.1 開かれた環境（ダイナミックな変化）

ベンチャー企業に見られるように、既存概念にとらわれない領域に活路を求めるような企業は、すでに述べた要件を満たしている。創業の理念は言うまでもなく、新たなニーズの創造、やる気のある人材の育成など、3拍子揃っているわけである。

その一方で、“古い官僚的機構”から、民営化されたことにより大きく変貌した、かつての国鉄と日本電信電話公社は、まさにダイナミックな変化の中で企業文化を確立し、更なる進化

を求めている企業として、評価できる対象である。

当時国鉄は、“定期的な運賃の値上げ”や“ストライキの国鉄”というレッテルが貼られていたが、民営化され“JR”になったことで、すっかり様変わりしたことは記憶に新しい。山手線の車両に書かれていた労働組合の“いたずら書き”は、なんと広告に変身した。しかも運賃値上げどころか割引切符が増え、多様性に応じた戦略で消費者のニーズ（ハート）をつかんでいる。

同様に、日本電信電話公社（電電公社）は、NTTに民営化されたことで、ダイヤル式の“黒電話”から、プッシュホンへ、さらに携帯電話、テレビ電話へと大きく変身している。

何故、これほどまでに変貌したのだろうか？

それは、一言で言って、“開かれた組織（企業）”に変化したからである。すなわち、開かれた企業とは、常に“消費者のニーズ”と“利益”を追い求めていることである。

第3章で述べたように、企業文化を築く要件である、企業の果たすべき価値（ニーズの創造、ニーズへの対応）を認識し、時代の持つ最先端の技術を求める社風（土壌）を築き、確固たる理念を持ったことが成長の鍵となったわけである。

消費者は、結果を判断する“わがままな”存在である。社内がいかなるプロセスを得ようとも、消費者に“ノー”と言われればそれまで、競争原理社会において、漫然としていては消滅してしまうことになる。

国鉄も電電公社も、企業の型分類で言えば、官僚型で変化を望まず、ビジョンも目標もなく、縦割り組織で融通の効かない組織であったわけである。

そこには企業文化という文化はなく、“価値を求める姿勢”は皆無であったと言わざるをえない。

このような“閉ざされた環境”から“開かれた環境”への変化は、おそらく文化を構築できる要件を一気に満たす“ダイナミックなインパクト”持っているのであろう。それはまるで、地球環境の変化が、生命の誕生や人類を生み出したダイナミックな変化に共通するものがあるといえる。

そこで、上述のJRに変化について、近年の状況を若干紹介する。

旧国鉄から民営化により、エリア別に分社したジェイ・アール7社（全社設立：1987年4月1日）の中から、近年デポジット（電子マネーカード）により、安定した乗降客数の掌握及び上昇方向のキャッシュフローを可能とした、JR東日本・JR西日本の2社の発想と戦略について比較検証した。

上記2社が発売したデポジットにはそれぞれ商標登録が成されており、JR東日本は「スイカカード」、JR西日本は「イコカカード」をそれぞれ1枚500円にて貸与する形でスタートした。

このカードに預金する事により、対応機種が設置されている区間内で預金額内の運賃であれば、素早く乗り降り出来るシステムを導入した事で、切符売場と改札口の混雑緩和を実現した。

<東日本旅客鉄道株式会社：スイカカード（Suica）>

JR東日本は、デポジット機能を人々の暮らしの中に溶け込ませる事を前提に、スイカを開発した。それは、クレジット機能から、鉄道沿線内ショッピングセンターでの買い物、JAL（日本航空）のマイレージにまで、利用範囲を広げている。

<西日本旅客鉄道株式会社：イコカカード（ICOCA）>

JR西日本は、デポジット機能を鉄道利用する人達の利便性や

JR西日本の面白さ（イコカキャラクター「イコ太君」「イコ美ちゃん」作成等）を、子供から年配の方までJRを利用する楽しみを増やす為に、イコカを開発した。

具体的には、イコカには通常のイコカカードと「こどもイコカ」の2種類が用意されており、チャージ機器も、切符売場とホームスペース内に数箇所点在し、鉄道利用客に使い勝手良く構成されている。

以上のように、本来一つの国営機関として機能していた「国鉄」も、民営化され地域的文化的文化が取り入れられた途端に、最新技術においてこれだけの違いが発生している。

・大人の快適性を最大限に追求した「スイカ」

・地域の人々に公平に普及する事に全力投球した「イコカ」

この二つの文化こそ、企業文化の求める価値の創出といえる。

この成功により、現在2社共に其々の個性や地域性を発揮し、顧客拡大と獲得を目指し、共に更なる成長を続けている。

なお、本来の鉄道機能のみにおいて、2004年（平成16年）8月1日からお互いのエリアにおいて使用可能となった。

5.2 伝統を守る

ここでは、ルイ・ヴィトン（LVJグループ（株）ルイ・ヴィトン ジャパンカンパニー）を紹介する。

この会社は、「伝説の技をベースに機能性と耐久性を重視し、「旅」をコンセプトにデザイン性を加え、ニーズを開拓していく」という一貫性が発展の原動力である。その一端を同社のホームページに見ることができる。

①営業・マーケティング政策

<製品開発ポリシー>

コンセプトは、150年前にパリで創業してから一貫して「旅」。機能性と耐久性を重視しながらデザイン性を加えた製品開発を行っている。顧客のニーズを追うだけではなく、時代を超えて愛されるユニークな製品を提案し、自分達の手で新しい市場を創造していくことこそがルイ・ヴィトンらしさであると考えている。

②人事・教育

<Mission OF SALES STAFF>

・情熱とクリエイティビティ

ルイ・ヴィトンの店舗は単に製品を販売する場ではなく、お客様に心地良いくつろぎの場を過ごしていただく空間や製品に脈々と流れる伝統や職人を想い、こだわりを感じていただく場を提供することがモットーである。

セールススタッフには常に“最高のサービスとホスピタリティ”を届けるという“情熱とクリエイティビティ”が求められる。

・豊かな人間性と飽くなき探究心

ルイ・ヴィトンのスピリットを正しくお伝えすることはもとより、お客様が真に求めているものは何なのかを捉え、きめ細かい心配りができる豊かな人間性と飽くなき探究心が、そうしたサービスを生み出していく。

5.3 倒産からの復帰

ここでは、一度倒産し、再起を図った「吉野家」を例に取り上げる。

吉野家は、1980年（昭和55年）7月に、会社更生法の適用を

申請（事実上倒産）している。

この会社は、築地の魚河岸の中で市場関係者相手に個人経営していた飲食店「牛丼の吉野家」（創業者：松田瑞穂氏）がその源であり、1958年（昭和33年）に会社組織になり、アメリカの外食産業にヒントを得て、和製のファストフードとして展開を図っている。

基本理念は、“早い、うまい、安い”、吉野家の価値は“アイデンティティ”と定めている。とくに、魚河岸の客は舌が肥えており、一刻を争う仕事に身を置いていることから、うまいものを早く提供することが要求されていた。

倒産の原因は、次のように考えられる。

① 会社の実力以上に店舗拡大を急いだため、借入金が増大し、その結果利息の支払いが増加した。

② 牛肉の仕入れ価格が高騰したため、販売価格を経営努力が十分でないところで値上げを実施したため、売上げが大幅に減少してしまった。

③ 牛肉の高騰から加工肉を混入させたが、次第にその比率が増え、味が低下し、売上げの減少に繋がった。

すなわち、“味の低下”という顧客にとって最も重要な要素、すなわち顧客無視の経営が、会社を危機に陥れ、倒産に至ってしまったわけである。

その後吉野家は、倒産という過去の苦い経験をもとに、『吉野家文化』とも言える独特の企業文化を形成し、健全で強い企業文化の中で強力に基本理念を支えている。

具体的にはその一つとして、「客観的、論理的な思考」がある。

これは抽象的な表現を嫌い、客観的データや論理的思考をコミュニケーション手段として使うということである。数字や客観的なものさしによる基準がないと物事を感覚的に評価してしまうことになり、正しい判断ができなくなるということである。

一方、「優先性の高いテーマに集中特化する」という習慣も根付いており、“牛丼”という単品ビジネスの中からアイデンティティーが育まれている。

更にまた『客数増加主義』を貫き、「客数」は顧客からの支持の絶対的なバロメーターとして最も重視している。したがって「客数の増加」は、市場にいかに受け入れられているかの指標となっており、品質を重視した活動の証となっている。

利益についても必要条件と手段ではあるが、目的ではないと言い、高い利益率は顧客の支持を得るための徹底した活動の証であるとも言っている。

また倒産からの再生において、最大の武器になった「人の力」を重視し、人材育成に努め、組織風土として、「良いことは良い、悪いことは悪いと議論する」風潮を大切にし、様々な角度から合理的に考え議論し、立場を超えて是々非々による有効的な選択を行うようにしている。

経営スタンスについても、出店開発は失敗しない出店を命題とし、品質も資本力と規模をもってしても真似できない「味」を尊重し、「うまい」を最優先で追求している。

現在は、国産牛のBSEに続き、アメリカ産の牛肉のBSEによる輸入停止は大きい影響があるが、後手に回らない先手の施策が今回の危機も大きなものにならないで済んでいる。

6. リスクの“要素”と“変化”

このように価値の創出という点においては“多様な姿”があり、このことが企業文化の特質と言える。共通して言えることは、顧客を大切にすることと思われる。

ところが、雪印の牛肉偽装事件や三菱自動車のクレーム隠しといったコンプライアンス違反は言うまでもなく、顧客を無視した利益優先や“このぐらいなら、まあいいじゃないか！”という怠惰な気持ちは、文化の構築を妨げているといえる。

不祥事が発生した場合、最も注意しなければならないことは、顧客の信用を早く取り戻す事である。これまでも、多くの企業が経験した事であるが、不本意にも製品に不良品が発生した場合には、直ちに「告知」し、回収する事が企業の責任としてだけでなく、「信用」を継続させるために必要な行為なのである。“不良品”自体はリスクであるが、それが直ちにリスクの大きさに表われることはなく、“対応”というフィルターを通して、リスク規模が対応する点が特徴である。

図表8は、顧客からの信用失墜を招くリスクを抽出し、分類・整理したものである。

この図に示すように例えば、“コミュニケーション不足”、“要求を満たしていない”、“品質の低下”、“顧客の不信感”、“時間を守らない”などは、比較的に日常的に発生するリスクである。とくに最近では、コミュニケーション不足は社会現象とも言え、放置すると重大なリスクになりかねない課題を抱えている。

これに対して、“コンプライアンスを守らない”、“隠蔽、偽装”などは、頻繁に行われることはない。本来あってはならない事なので、誰も好き好んで行うことはなく、発生頻度は小さいと考えられる。業界の談合、雪印の牛肉偽装や期限切れの牛乳の使用による食中毒事件、三菱自動車の隠蔽工作などは、日常的な事件とは別に発生している。

一方、不祥事が発見されたときのトップの対応は、社会的関心や影響が大きいほど重要で、トップ自らが常に真摯な態度で企業経営に携わる姿を消費者に示さなければ、信用は加速度的に失われてしまう事になる。

また近年はコンプライアンスも重要な要素となっている。違法行為による制裁は、かつてより厳しくなり、公共事業における指名停止が長期化する傾向が見られるだけでなく、全国的な制裁を同時に受けるため、企業の経営に与える打撃は著しいといえる。

図表9は、発生頻度とリスクの大きさの関係を示したものである。発生頻度の高いリスクは、それが発生した事により直ちに信用失墜につながる事はないが、放置し度重なると重大なリスク（損失）を招く事になる。

例えば、コミュニケーション不足は、日常的に見られる事象であり、リスクの大きさは小さいものである。しかし、度重なることで次第に不信感の度合いを増し、顧客の信頼を失うことになる。

これに対して隠蔽や偽装は、それ自体がもともとコンプライアンス上大きな問題を持っているが、行為時点ですでにリスクは大きいものの、発見されない限りリスクが表に出ることはな

い。しかし発覚したときは、その発覚までの時間が長ければ長いほど、リスクの大きさは貯蓄の金利のように高くなっている。とくに社会に与える影響が大きい場合は、発見されたときはいきなり重大なリスクとなってしまう恐れがある。

このように、リスクは時間の関数として存在しており、放置・発覚・対応のパラメータによって、リスクの変化も多様になる。

7. 企業文化の創出と企業経営

7.1 企業文化の創出

企業は、好き好んで不祥事を起こしているわけではない。それなのに、何故不祥事を招くかを問い直してみたい。

企業は利益を生むことを最優先に考える。このことは当然であるが、利益だけを考えると、いわば「金の亡者」となり、手段を選ばず事に当たることになる。もちろん、これは極端な例であるが、先述の伊那食品工業のように、必ずしも企業は利益を優先するというのではなく、経営上の理念として、「会社を取り巻くすべての人々の幸せ」に重点を置き、利益は結果として現れるものと捉えることができる。

「ごまかす」、「隠蔽する」、「口裏を合わせる」、「すりかえる」といった行為は、これを誘発する意識によるものであり、通常では考えられない意識である。こうした意識が芽生えることは、誰にでもありうることである。他人の幸せをねたむ、うらやむといった意識は、少なからずほとんどの人に存在するものである。しかし通常は、こうした「負の意識」は、「人のために役立ちたい」、「お客様の喜ぶ顔が見たい」といった「正の意識」によって覆い隠されているわけである。

しかし、環境によってこの「負の意識」が「正の意識」を上回ると、人間は「負の行為」に転じてしまうのである。

おそらく極端な例は、戦時下の人間の意識や行為であろう。

図表10は、私たちの意識とその結果である成果の関係を示したもので、横軸は「意識軸」を表し、縦軸は「成果軸」を表している。

私たちがプラスの意識として、「情熱 (Passion)」や「使命 (Mission)」を有していると価値の高い成果が生まれ、逆にマイナス意識として「利益優先」や「事なかれ主義」に陥ると、信用を失う結果を招くことを表している。なおいずれの意識下においても、潜在意識として逆の意識を内在しているものと考えられるが、一方の意識を凌駕すると、その行為 (成果) は指数関数的に進行するものと考えられる。

おそらく通常は、このバランス状態の意識の中に置かれているものと思われるが、創業者や改革リーダー型、起業型のリーダーは、著しくプラス意識が高いのに対し、極端に官僚型の組織やブランドにすがっている組織では、マイナス意識が凌駕しているものと推察される。

このマイナス意識下においても、意識を変えることで、価値の創出を見出すことは可能である。それが「イノベーション (革新)」である。

P.F.ドラッカーは、イノベーションについて次のように述べている。

「イノベーションの戦略の第一歩は古いもの、死につつある

もの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである」、また「変化への抵抗のそこにあるものは無知である。未知への不安である。しかし、変化は機会とみなすべきものである。変化を機会として捉えたとき、初めて不安は消える」。

すなわち不祥事をなくすこと、それはまさに『意識を変えること』に他ならないのである。

7.2 企業経営の方向性

企業文化の創出は、企業経営そのものである。そして企業経営は、トップの哲学・理念に大きくゆだねられ、強いリーダーシップが必要である。トップと従業員は、「ミッション」を共有し、大海原の嵐を乗り切る気概とチームワークが必要である (図表11)。

しかし、長い年月の中で企業は変化せざるを得ない。その過程で企業の「体質改善」を図らなければならないが、そのためには単なる技術革新や意識改革では、それまでの体質を改善することは困難であり、大きな革新 (イノベーション) が必要であろう。

企業文化とは、「企業が有する風習・伝統・思考方法・価値観などの総称で、世代を通じて伝承されていくもの」と定義したが、企業文化を追い求めることは、常に時代の変化、顧客のニーズ、価値の創出を追求することである。

おわりに

私たちは、後を絶たない企業不祥事に、しかも優良企業といわれていた企業に、「なぜこうした事態が発生するのか」、という素朴な疑問を持った。

これまで述べてきたように、企業は少しずつ変化しているわけで、その過程でもし創業時の理念が薄れ、「使命感や情熱」といった正の意識が、「利益優先」や「事なかれ主義」といった負の意識に凌駕されると、不祥事を起こしてしまうことがわかった。

言い換えれば、企業は、「企業文化を維持する」ために、価値を創出するための「正の意識」すなわち「情熱や使命」を絶えず持ち続けることが必要なわけで、それは、トップはもちろんのこと、従業員一人一人に託されているのである。

【参考・引用文献、HP】

- ・安部修仁 他：吉野家の経済学；日経ビジネス人文庫 2002
- ・恩村政雄 他：組織文化とリスクマネジメント-「遊戯業界の研究」；リスクマネジメント協会誌、TODAY、2004年度研究論文
- ・神田 良 他：長期存続企業のリスクマネジメント研究序説、「酒造業界」、「百貨店業界」、「建設業界」；リスクマネジメント協会誌、TODAY、2004年度研究論文
- ・木村 剛：戦略経営の発想法；ダイヤモンド社、2004
- ・清宮 徹：組織の不祥事に対する研究の現状-「リスクマネジメントの可能性」；リスクマネジメント協会誌、TODAY、2004年度研究論文
- ・高塚 猛：「ならば私が黒字にしよう」；ダイヤモンド社、2003
- ・高橋 俊介：パーソナルリスクマネジメント、リスクマネジメント実践講座 (PRM) テキスト、ダイヤモンド社
- ・ピーター・ドラッカー：「マネジメント 基本と原則」；ダイヤモンド社、2001
- ・日経MJ (2004年2月7日付)

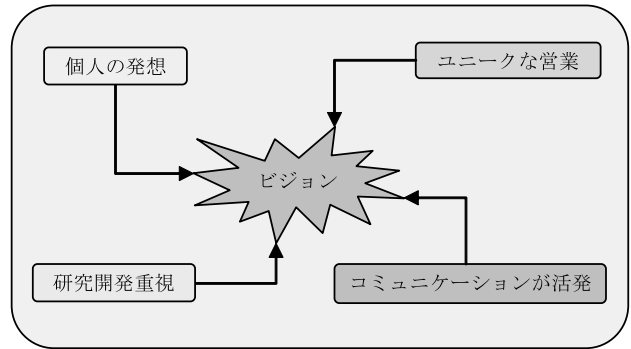
ホームページは以下の企業を参照しました

・伊那食品工業株式会社

： <http://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/profile/shaze.html>

- ・キャノン株式会社
： <http://web.canon.jp/about/philosophy/index.html>
- ・株式会社オリエンタルランド
： <http://www.olc.co.jp/company/philosophy/index.html>
- ・トヨタ自動車株式会社
： http://www.toyota.co.jp/jp/about_toyota/message/index.html
- ・西日本旅客鉄道株式会社： <http://www.jr-odekake.net/guide/icoca/>
- ・東日本旅客鉄道株式会社： <http://www.jreast.co.jp/suica/index.html>
- ・三菱自動車工業株式会社： <http://www.mitsubishi-motors.co.jp/japan/>
- ・雪印乳業株式会社
： <http://www.snowbrand.co.jp/outline/kouzou.html>
- ・株式会社吉野家ディー・アンド・シー
： <http://www.yoshinoya-dc.com/about/index.html>
- ・ルイ・ヴィトンジャパンカンパニー
： <http://www.vuitton.com/ja/locale/global.jhtml?src=locale/04companyinfosetend>

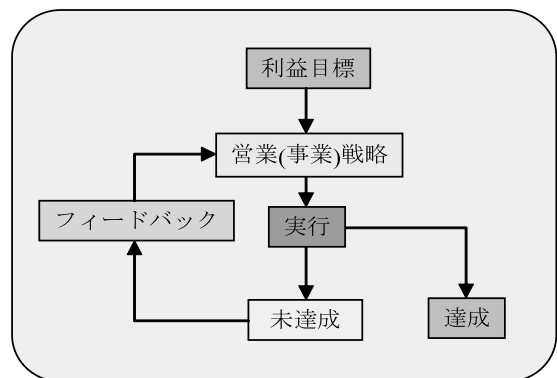
図表4 ビジョン優先活性化型経営



図表-1 トヨタの企業理念

1.	内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
2.	各国、各地域の文化、習慣を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
3.	クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
4.	様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する。
5.	労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
6.	グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。
7.	開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

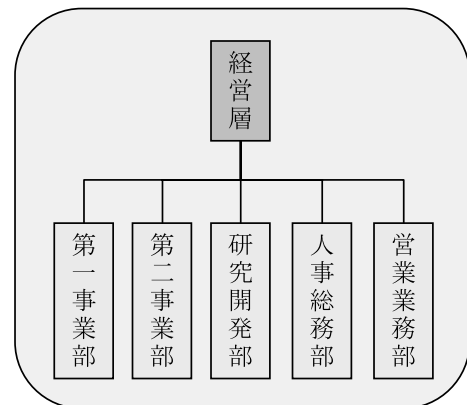
図表5 目標設定実践型経営



図表-2 キャノンの企業理念

『キャノンの企業理念は「共生」です。共生は「文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が未永く共に生き、共に働いて、幸せに暮らしている社会」をめざします。現在、地球上には共生を阻むさまざまなインバランスが存在しています。なかでも、貿易インバランス、所得インバランス、そして地球環境のインバランスは、解決していかなければならない重要な課題です。キャノンは共生の実践により、これらのインバランス解消に積極的に取り組んでいきます。真のグローバル企業は、顧客、地域社会に対してはもちろん、国や地域、自然に対してもよい関係をつくり、その社会的な責任を全うすることが求められます。キャノンは、「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」をめざし、共生の実現に向けて努力を続けます。』（ホームページより；2004.7月現在）

図表6 分散型組織



図表-3 オリエンタルランドの企業理念

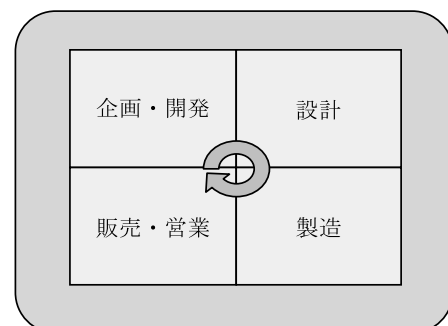
『当社の企業理念は、企業使命、経営姿勢、行動指針の3本の柱で構成されています。』

企業使命
自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。

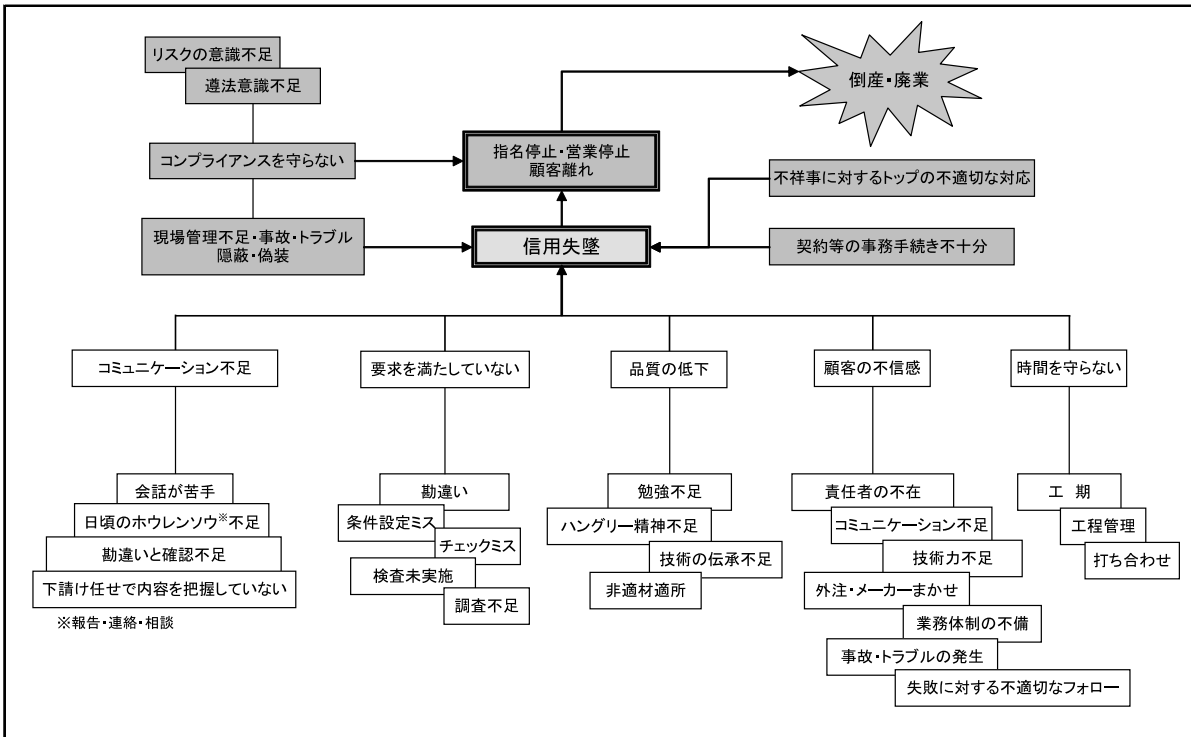
経営姿勢
1. 対話する経営
2. 独創的で質の高い価値の提供
3. 個性の尊重とやる気の支援
4. 経営のためめね革新と進化
5. 利益ある成長と貢献

行動指針
1. 探求と開拓
2. 自立と挑戦
3. 情熱と実行

図表7 統合型組織

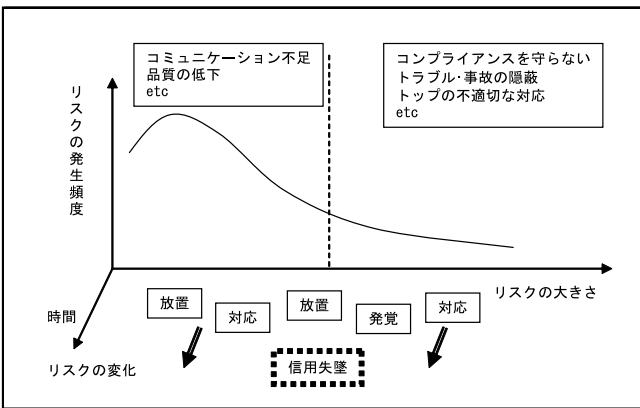


図表8 文化の構築を妨げるリスク要素

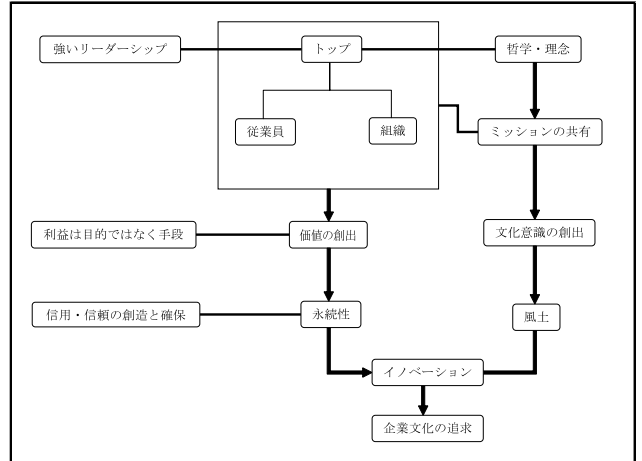


(出典:筆者作成)

図表9 リスクの分布と信用失墜の関係



図表11 企業経営と企業文化



図表10 意識軸と成果軸

