

組織の失敗学

警察大学校教授 樋口晴彦

1. 東洋ゴムの性能偽装事件と 不祥事対策の機能不全

事件の概要

- ・2015年3月、東洋ゴム(TR)は、同社及びダイバーテック事業の100%子会社の東洋ゴム化工品(CI)が製造・販売していた免震ゴムにつき、性能データを偽装して大臣認定を不正取得し、性能評価基準に不適合の製品を販売していたと公表
- ・2015年12月期決算では、製品補償対策費及び製品補償引当金として466億円の特別損失
 - 2015年7月には、事件公表当時の社内取締役5人全員について辞任(予定を含む)あるいは降格の処分を公表

不正行為の態様

<大臣認定の不正取得>

- ・免震ゴムに関する計24件の大臣認定のうち20件について、CI開発技術部で性能検査を担当した【従業員①】は、技術的根拠のない数値を記載し、認定を不正に取得していた

<性能検査結果の偽装>

- ・製品出荷前の性能検査の際に、【従業員①】及び彼の手法を引き継いだ後任者の【従業員②】及び【従業員③】は、技術的根拠のない補正処理を行って、不適合製品を出荷させていた

東洋ゴムの防止対策

- ・同社では、2007年に断熱パネルに関して同様の性能偽装が発覚、再発防止対策を実施したが・・・
 - 免震ゴム事件を看過したのは、対策が形式的・名目的なものにとどまっていたため
- ・対策状況を一刻も早く対外公表して不祥事を決着させたいとの経営者の焦燥
 - 対策内容の具体的な検討が疎かになる、あるいは対外公表後のフォローアップを怠る
 - 不祥事の再発を防ぐことよりも、事件の幕引きを優先しようとしたコンプライアンス軽視の姿勢が対策の機能不全につながった

緊急品質監査の形骸化

- ・断熱パネル事件後、東洋ゴムは全社の生産拠点において緊急品質監査を実施したが、同時期に進行中の免震ゴム事件を発見できなかった
- ・品質監査室は2007年11月4日に設置、担当者はわずか3人なのに、11月中に国内の11生産拠点の総点検を実施、12月14日には問題なしと発表
→「各生産拠点の品質監査を、それぞれ1日か2日で行わなくてはならなかったものであって、免震積層ゴムを含む各製品分野の調査には、それぞれ1時間から2時間程度」

長期配置対策の未実施

- ・対策の一つに、「部門間人事異動の徹底による適正なローテーションの実施」を定めたが……
 - 実際には、従業員の長期配置が放置されていたことが免震ゴム事件を誘発
- ・「TRにおいて具体的な異動の基準等は策定されなかった。また、製品製造の現場においては既に製品分野ごとに担当者が専門分化している現状や代替人員の不足等により、現実問題としては同一の担当者が長期間同じ業務を担当する状況を大幅に変え難く、上記人事ローテーションの促進は訓示的な意味しかもたなかった」

機能しない不祥事防止対策①

- ・そもそも既存の不祥事防止対策は効果がない!?
- ・内部統制システムが無かったので不祥事が生じたというケースは1件もない
 - 内部統制の仕組みが重層的に存在したのに、何らかの「事情」により機能不全に陥っていた
- ・したがって、不祥事を予防するためには、こうした「事情」(原因メカニズム)を無くすことが肝要
 - 「事情」を解消せずに制度だけを上乘せしても、同様に機能不全に陥るだけで意味がない
 - 「事情」を本当に解消できたのであれば、それまでの制度で十分であり、上乘せの意味がない

機能しない不祥事防止対策②

- ・社員の倫理教育についてもあまり期待できない
→大人に講話をしたくらいで倫理観が大きく変化することなどあり得ない
- ・さらに言えば、不正行為を実際に働いた社員が、個人として非倫理的な人物というわけでもない
→個人としては真面目な人でも、「組織人」としての立場に縛られて、心ならずも不祥事を犯す
- ・これまでの不祥事対策のメニューは、マスコミ発表向けに、素人でも分かりやすい措置を並べただけ
←本当にそれが「正しい治療策」なのかどうか掘り下げた検討を初めから放棄してきたのでは

真に有効な対策とは

- ・一例を挙げると、長期配置を無くすためには人事ローテーションを励行しなければいけないが……
 - 専門性が高く、コスト的にも難しいことが障害に
 - そうした傍流の事業については廃業又は事業譲渡による切り離しについて検討すべき
- ・免震ゴム事件後の対策として、東洋ゴムは事業評価ガイドラインを制定
 - ←ハイリスクの管理が難しい新事業への進出を防止あるいは既存事業からの撤退を促進
- ・実際にも東洋ゴムは傍流事業を大幅に切り離し、社名も東洋タイヤに変更

2. アクリフーズ農薬混入事件と 経営統合の不徹底

マルハニチロとアクリ

- ・2007年10月、水産業界1位のマルハと3位のニチロが経営統合、マルハニチログループが誕生
 - 事業再編で旧ニチロを改組し、100%子会社のマルハニチロ食品を食品事業の中核に
- ・アクリフーズは、2001年10月に雪印乳業の冷凍食品部門を分社化する形で発足
 - 2003年10月にニチロに買収される
 - 2007年にマルハニチログループが誕生するとマルハニチロ食品の100%子会社に
 - 冷凍ピザのトップメーカーで、「アクリ」ブランドの独自使用を認められていた

事件の概要

- ・ 2013年12月、アクリの群馬工場で製造した冷凍食品から農薬マラチオンが検出された
- ・ 同工場の契約社員Aを偽計業務妨害罪、器物損壊罪及び占有離脱物横領罪で起訴
 - 前橋地裁平成26年8月8日判決は、Aに懲役3年6月を言い渡した(確定)
- ・ マルハニチロHDとアクリフーズ社長が引責辞職
 - 製品630万個を回収、5,042百万円の特別損失
 - 群馬工場が操業を再開したのは2014年8月

監視体制の不備

- ・ライン間の扉や包装室の扉は無施錠
←従業員が担当外のラインや包装室に出入りすることを禁止する社内規定も無し
- ・製造エリア入口、資材搬入口、製造エリア通路、事務所に計5台の監視カメラを設置していたが……
←製造エリア内の死角や要注意箇所には未設置
- ・持ち込み禁止物に関する社内教育を実施し、ポケットの無い作業着を支給していたが……
←持ち込み物に対する点検を実施しておらず、作業着の下に着る私服についても制限無し

毒物混入のリスク

- ・2007年から2008年にかけて、中国の天洋食品が製造、ジェイティフーズが輸入した冷凍餃子を食べ、3家族計10人が下痢や嘔吐などの中毒症状
←警察が鑑定したところ、餃子からメタミドホスなどの有機リン系殺虫剤を検出
- ・犯人は天洋食品の従業員、「給料・待遇に対する不満、他の同僚との間の問題から、個人的な鬱憤を晴らすためにギョーザに毒を混入」(外務省発表)
←従業員の犯行であること、冷凍食品を対象としたこと、製造施設内で農薬を混入させたことなどアクリフーズ事件との共通点が多い

監視体制の不備の背景

- ・食品業界は、「中国製冷凍餃子中毒事件は食の安全に対する意識が薄い中国だから発生、日本で同様の事件が起きることはあり得ない」と認識
→毒物混入のリスクを承知していても、現実には発生し得るという危機感が欠落
- ・日本の製造現場のモラルは高いという安心感
→しかし現実の製造現場は、「正社員や派遣社員、パートといった雇用形態の多様化に加え、外国人労働者も混在している。雇用期間もまちまちで、人の出入りが激しい」(週刊東洋経済)
- ・マルハニチロの一部ではより進んだ安全管理が行われていたものの、水平展開が不十分だった

マルハニチロの経営統合

- ・水産業界大手のマルハとニチロの統合は、縮小傾向の水産事業から食品事業に比重を移す狙い
- ・持株会社ホールディングスが、主要子会社として水産事業のマルハニチロ水産(旧マルハ)と食品事業のマルハニチロ食品(旧ニチロ)の2社を保有
→この2社が担当事業の関連企業をコントロール

		売上高(百万円)	比率	営業利益(百万円)	比率
2008年3月期	全体	844,781		13,002	
	うち水産事業	584,133	69.1%	8,581	66.0%
	うち食品事業	235,510	27.9%	6,238	48.0%
2013年3月期	全体	809,789		11,996	
	うち水産事業	486,469	60.1%	4,083	34.0%
	うち食品事業	302,452	37.3%	8,545	71.2%

(筆者作成)

経営統合の不徹底

- ・マルハとニチロが統合する際に、内部の摩擦を抑え込む目的で「両社対等の精神」を強調
 - 新会社にマルハとニチロの並立構造を残した
- ・水産事業のマルハニチロ水産(旧マルハ)と食品事業のマルハニチロ食品(旧ニチロ)が業務の中核
 - グループ内の人事も両系統に分かれていた
 - ホールディングスも旧マルハと旧ニチロの寄り合い所帯で、指導力を発揮できず
- ・旧マルハと旧ニチロの間で、互いの担当事業に対して干渉を避ける傾向が生じていた

アクリの製造現場の放任

- ・アクリはピザなどの乳原料を用いる冷凍食品を製造、水産業を母体とする旧ニチロとは異なる
 - ←旧ニチロ側には生産管理や品質保証に関するノウハウが乏しく、製造現場にあまり介入せず
- ・統合後も、ホールディングスは指導力を発揮せず、旧マルハ側は旧ニチロの事業分野に不干渉
 - 群馬工場の安全管理は雪印時代のまま
- ・マルハニチログループとしては、2014年4月に予定されていた再統合の後に各社の業務運営の統一を進めていく計画であったが……
 - その直前に本事件が発生

3. 東芝不正会計事件と 企業統治の形骸化

事件の概要

- ・東芝側は「不適切会計問題」と呼称するが……
→利益水増しの意図のもと、組織的に会計原則に反する処理を実行していた「不正会計事件」
- ・オリンパス事件(不正会計額約1,200億円)では、不正会計に関与していたのは経営トップとごく一部の財務担当者だけで、一般の事業部は無関係
- ・東芝では、2014年時点の7社のカンパニー(事業部門を独立した会社に見立てる社内カンパニー)のうち5社で不正会計を実施、経営トップのみならず、経理・財務部や事業部のなど多数の社員が関与
→オリンパス事件よりもはるかに悪質

当期利益至上主義

- ・東芝では、利益目標の達成を追求する成果主義が社内に深く浸透し、「当期利益至上主義」と呼ぶべき組織文化に
 - 各事業部門は当期目標の達成が至上課題に
 - 経営幹部は部下に過度のプレッシャーをかける
 - 経理・財務スタッフは不正な会計処理を放置
 - 社員は自発的に不正会計の手口を立案
- ・この組織文化を形成したのは、東芝が1999年に開始したMI(Management Innovation)運動

MI運動の「成果」

- ・MI運動の模範は、GE社の「シックスシグマ」
→数値管理により業務改善を進める経営手法
- ・MI運動では、徹底的なコスト削減を遂行するため
トップダウンを強調するとともに、改善を持続的に
推進する成果主義の組織文化の形成が目標に
- ・数値管理を重視する米国流の組織文化を人為的
に構築したことが不正会計事件を誘発
←筆者は、トップダウンや成果主義を必ずしも
否定するつもりはないが……
←ともすればバランスを失ってしまっ、経営者の
暴走などの問題が起こりがちなことに留意せよ

内部統制機関の機能不全①

- ・東芝では、各カンパニーに経理部、本社に財務部を置いていたが、経営幹部をサポートする形で不正な会計処理を組織的に推進
- ・カンパニー経理部の業績評価が各カンパニーの業績と連動していたことが原因の一つ
 - 成果主義の評価制度では、カンパニーが不正会計により利益を水増しするほうが、経理部にとっても好ましかった
 - カンパニー経理部に対する人事権や業績評価をカンパニーから切り離すとともに、その報酬も会社全体の業績に連動させることが有用

内部統制機関の機能不全②

- ・本社財務部は、適切な会計処理を旨とする「財務会計」だけでなく、会計数値で業務をコントロールする「管理会計」も所掌していた

- 東芝では財務部にも予算達成に向けた「管理会計」の機能が強く求められていたため、「財務会計」よりも「管理会計」を優先してしまった

- ・こうした問題を予防するには、そもそもトレードオフが発生しないように、財務会計と管理会計を別の部署に所管させるか、または担当者レベルで明確に分離することが有用

内部統制機関の機能不全③

- ・会計業務の特殊性により、いったん経理・財務部に配属された社員は、退社まで継続して同部門に配属されることが通例

- 経理畑の人間関係が濃密となって、内部統制環境が悪化し、先輩がルールを敷いた不正会計を盲目的に継続、あるいは経理畑人脈の頂点に位置するCFOの不正な指示を従順に実行

- ・経理畑の閉鎖集団化を解消するには、他部門との人事交流を励行することが望ましいが……

- そのためには、基礎的な経理知識を持つ人材を部門横断的に育成する仕組みの構築が必要

内部統制機関の機能不全④

- ・東芝では、本社の経営監査部が内部監査業務を担当していたが、会計監査は極めて不十分
 - 東芝では、カンパニーの内部監査は3年に1度
- ・経営監査部の体制は、部長(執行役常務)以下35~60人と、グループの規模からすると小さい
 - ←そのうち経理畑の人材はわずか25%で、平均在籍期間は2年未満と非常に短く、監査の経験を蓄積することもできなかった
- ・経営監査部が弱体だったのは、業績改善に寄与しない内部監査業務を経営者が軽視していたから

内部統制機関の機能不全⑤

- ・その代わりに経営幹部が同部に期待したのは、少数精鋭で足りる業績改善のコンサルティングと、それを通じて将来の経営幹部を育成すること
 - 幹部候補者(キャリアパス人材)の比率は2割
 - 平均在籍期間が短かったのも、幹部候補者を出身部門から長期離脱させられなかったため
- ・幹部候補者は、将来が約束されたエリートとして保守的になりがちな上に、現経営幹部との接点も多くて一種のグループシンクに陥りやすい
 - その一方で、腰掛け的な配属であるため、内部統制部署としての自覚の形成が困難

内部統制機関の機能不全⑥

- ・以上のように東芝では、
 - －統制対象部署からの独立性を減退させる制度
 - －専門的ノウハウの蓄積を困難にする制度
 - －内部統制に無関係の業務や相互に競合するような業務の兼任

により、内部統制機能を弱体化させていた

- ・経理・財務部門や内部監査部門など、内部統制上のかなめとなる部署については、統制対象部署からの独立性確保に配慮するとともに、他の業務を兼任させずに内部統制業務に専念させること

監査法人の機能不全

- ・WEC問題では、東芝CFOが契約打ち切りを示唆して新日本監査法人に対し圧力をかけていた
「EYの対応は監査人として明らかに失格。新日本のHパートナーに強く指摘した。競争入札を行うので、EYの監査体制を一新してベストで臨んでほしいと申し入れた」
- ・新日本監査法人も「東芝のように大企業で報酬や監査人の変更を示唆して自社の考え方を押し付けてくる会社に厳正に対応することは難しい」と説明
- ・被監査者の企業が会計監査人を選任し、その報酬を決定する「インセンティブのねじれ」
 - 下請業者のように扱えば企業側に迎合する
 - 企業側の姿勢こそが問題

企業統治の形骸化①

- ・委員会等設置会社である東芝は、企業統治の先進的企業と目されていたが……
 - 社外取締役は議論にあまり参加していない
- ・その理由として、取締役会での業務説明の不足や討議時間の不足を挙げられているが……
 - そうした問題点について、社外取締役が問題提起した形跡は見当たらない
- ・東芝の社外取締役の構成は、弁護士・経営者・元外交官・学者各1人が「枠」として固定されていた
 - 「枠」に基づいて社外役員を選任する場合、必ずしも人物本位ではないことが多い

企業統治の形骸化②

- ・経営実務に疎い弁護士・元外交官・学者を社外取締役として選任すること自体が疑問
 - ←そもそも財務諸表を読めない者に、経営を監視する仕事が務まるわけがない
 - ←「ご意見を拝聴する」だけなら顧問で十分
- ・東芝では、企業統治に先進的と世間向けに装う一方で、実際に社外取締役が経営内容に容喙することは望んでいなかった
 - 「お飾り」となってくれる人物を選定

企業統治の形骸化③

- ・過去の不祥事では、経営常識から見て明らかに異常な事態が発生し、それを十分認識できたにもかかわらず、社外取締役や社外監査役が沈黙
→「企業統治の機能不全のリスク」が発現
- ・近年、日本では社外役員の導入が進んでいるが、東芝と同様のケースが少なくないのでは……
→経営者からの独立性と監視能力の面で適切な人物を社外役員に選任していない
- ・社外役員を実質的に選任しているのは、「監視される側」の経営者というジレンマ
→機関投資家が、株主としての権利をきちんと行使しなければ、この問題の解決は難しい

総括 ①

- ・東洋ゴムは決して特殊な会社ではなく、こうした偽装事件は「ありふれたな問題」
 - 御社の防止対策は機能しているか？
 - そもそも対策の前提となる原因分析がまともにできていない企業が多数派では？
- ・マルハニチロのような経営統合は珍しくないが、「和」を重視するあまり目的を忘れているケースも？
 - 結果を出すには経営者のイニシアティブが必要
- ・東芝はもともと「お公家さん」であったが、人工的に構築した成果主義的な組織文化が暴走
 - 内部統制機関もそれに従属
 - 最後の頼みはガバナンスだが……

総括 ②

- ・「組織の病」が症状として顕在化したのが不祥事
→不祥事を引き起こした原因を掘り下げていくと、
具体的なマネジメント上の問題に突き当たる
→「管理責任」とは決して「結果責任」ではなく、
適切な管理を怠ったという不作為に対する責任
- ・不祥事を生み出す構造をいつまでも変革できない
のは経営者の責任だが……
 - ←一般論や願望を表明するだけで、後は個人の
倫理問題と逃避しているケースが多い
 - 「管理責任」をきちんと追及するガバナンスが
求められている

さらに勉強したい方に

<事例分析に関する参考書籍>

- ・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― (日刊工業新聞)
- ・続・なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか ―重大事件から学ぶ失敗の教訓― (日刊工業新聞)
- ・東芝不正会計事件の研究 ―不正を正当化する心理と組織― (白桃書房)

<危機管理・リスク管理に関する新書>

- ・悪魔は細部に宿る ―危機管理の落とし穴― (祥伝社)
- ・組織の失敗学 (中央労働災害防止協会)

<ベンチャー経営に関する参考書籍>

- ・ベンチャーの経営変革の障害 ―「優れた起業家」が「百年企業の経営者」となるために― (白桃書房)