

## 雪印乳業における組織風土の変容と企業倫理

The Change of Organisational Climate at Snow Brand Milk Products Co., LTD and Its Affect on Business Ethics

福永晶彦、山田敏之

Akihiko FUKUNAGA, Toshiyuki YAMADA

キーワード：企業倫理、組織風土、症候的な倫理失敗、CI、組織学習

Key words : Business Ethics, Organisational Climate, Symptomatic Ethics Failure, Corporate Identity, Organisational Learning

### 要約

本研究は企業倫理に影響を与える組織風土の変遷について、歴史的視点から考察するものである。具体的には、雪印乳業・雪印乳業グループの事例をとり上げ、企業の長期的な変遷および環境要因の変遷を分析し、企業倫理がいかなる要因に影響を受け、形成・変容していくのかを議論している。考察の結果、本事例の場合、意図しない組織風土の変化が発生し、その後のCI導入による組織風土の変化の固定化と業績悪化によるリストラが不祥事発生背景にあることが推察された。そのような組織風土の固定化を防ぐには絶えず、自らの組織風土を省察する組織学習が必要であることを示唆した。

### Abstract

This study analyzes the affect of long-term transformation of organisational climate on ethical behaviour of business organisations through analyzing the case of a Japanese firm Snow Brand Milk Products Co., LTD which has caused serious ethical problems in 2000 and 2002. Through analyzing the history of Snow Brand Milk Products Co., LTD, we found that there was a unintended transformation of organisational climate which was legitimated by the introduction of the so called “CI” activities which intended to change its corporate vision. And this transformation of organisational climate and downsizing of the corporation due to weakened economy in the 1990s triggered two ethical misbehaviours. This case suggests that organisational learning is crucial for supervising transformation of organisational climate.

## 序

本研究は企業がいかにか企業倫理を確立しそれを維持していくのか、または形骸化させ倫理的な問題を発生させるのかを考察することを主眼にした研究であり、とりわけ組織の倫理的な問題の発生原因を組織メンバーに共有され組織の中に浸透した価値観の変容といった視点から考察するものである。つまり我々は企業倫理の確立に組織風土が極めて重要な役割を果たしていると考え。しかし、組織風土は不変ではなく、長期的に変遷するものである。そこで本研究では、企業倫理に影響を与える組織風土の変遷および企業を取り巻く環境要因の変遷を歴史的視点から分析し、企業倫理がいかなる要因に影響され、形成・変容していくのかを考察していくことにする<sup>1)</sup>。

このため、本研究は事例として雪印乳業・雪印乳業グループを分析する。それは当初非常に理想主義的な経営理念の下に設立され、また過去に不祥事に対して適切な対処を行ったのにも関わらず、その創業理念が空洞化し、不祥事は「忘却」され、近年大規模な不祥事を二度も引き起こしたと言われているからである。つまり、組織風土が不適切に変容しそれが不祥事の原因になった事例だと考えられるからである。

このような組織風土の変化による企業倫理への影響は、多くの場合一朝一夕で表れるわけではなく、長期間にわたり徐々に変化をきたすものである。また、そのような影響は企業内もしくは企業外で発生する変化の「意図せざる結果」として表れるため、その変化のメカニズムは複雑である。このような事象を探求するためには所謂行為システム記述という方法論を採用する他にないと思われる。それは行為システム記述においては実践家達の主体性に注意を払い、彼らの複雑な思考経路を解釈し、その合成プロセスを時系列的に把握する作業を行うからである（沼上 幹；2000）。そのため、具体的には企業の長期間にわたる変化や様々な企業を取り巻く要因を丹念に分析するという作業を本研究では行う。

本論文ではまず雪印乳業・雪印乳業グループが近年引き起こした不祥事を分析し、それがその企業の組織風土と関わる問題であることを指摘する。次にそのような不祥事に原因を解明する手がかりとして雪印乳業の歴史の変遷、特に不祥事の要因となる組織風土の変化について考察し、またそれらの組織風土の変化に影響した諸要因を分析する。そして企業不祥事にいたる組織風土の変化がいかなる過程をへて発生したのか考察する。

## 1、雪印乳業グループをめぐる二つの不祥事と問題の特質

雪印乳業グループは平成13年11月に雪印乳業から冷凍食品事業を切り離し、平成14年10月には育児用品、アイスクリーム事業を雪印乳業から切り離し、平成15年1月には創業期からの主要な事業である市乳事業も雪印乳業から切り離し、平成14年4月には有力子会社の一つである雪印食品の解散を決定した。このように同グループはその事業が平成12年以降苦境に立たされており、その主要な原因が平成12年から14年にかけて引き起こされた二つの不祥事にあると考

えられる（日経ビジネス；2003、雪印乳業株式会社（以下雪印乳業）；2003a）。そこでまず二つの不祥事の顛末について紹介し、単なる事故や危機管理上の問題にとどまらず企業倫理に関わる問題であることを述べる。そして、倫理上の問題が組織の中核的な政策や組織風土に起因し組織の奥深くの機能不全により発生する「症的」な失敗であることも指摘する。

### 1) 雪印乳業食中毒事件

雪印乳業食中毒事件とは、平成12年6月25日ごろから大阪・和歌山などで雪印乳業製造の低脂肪乳を喫食した人々の間で食中毒症状が発症したことに端を発する事件である。同社が事故発生を最初に認知したのは6月27日に雪印乳業関西品質保証センターに消費者から大阪工場製の低脂肪乳飲料後に下痢・嘔吐の症状が発症しているとの通報が入ったことからであり、28日13時過ぎには西日本支社において三件の苦情情報が確認され、その直後に大阪市保健所が大阪工場にて調査を行った。

同日21時過ぎに大阪市は雪印乳業側に製造自粛・製品回収・事実の公表を指導した。雪印乳業側は製造停止ならびに製品回収は了解したが社告掲載に関しては社内での検討が必要と判断を留保した。事実の公表には当初本社の了解が得られなかったが、29日午前中に社告掲載が準備され、同日16時に大阪市が最初の記者会見を行い、21時過ぎに西日本支社長が最初の記者会見を行い、翌日朝刊に社告を掲載した（29日には大阪市からの通報で厚生労働省が事実公表・自主回収を指示を行なった）。その結果最終的に14000人前後と見られる被害者が発生した。

この食中毒の原因は、当初は大阪工場の低脂肪乳製造に使用された製造ラインのバルブの洗浄不良によるものと見られていた。しかし、後に北海道大樹工場で製造された乳飲料の原料となる脱脂粉乳から食中毒細菌の毒素が検出されたことで、大樹工場の工場ラインの故障により脱脂粉乳に食中毒細菌が繁殖し、その汚染された脱脂粉乳を大阪工場での乳製品製造に使用したことが原因だと判明した。このように大樹工場での杜撰な工程管理が食中毒事件を引き起こしたものと見られるが、大阪工場においてもバルブの洗浄不良や返品された低脂肪乳を不衛生な状態で再利用していたことが指摘されており、その背景には無理な工場運営が恒常化していた可能性を指摘する証言がある<sup>2)</sup>（産経新聞取材班；2002、藤原邦達；2002）。

本件では雪印乳業の経営管理・危機管理体制に存在した問題点が事故を深刻にしたとされるが、企業倫理面での問題点としては、大阪・大樹両工場において食品衛生上問題ある製品製造・原材料管理が行なわれていたこと、大樹工場においてラインの洗浄記録や製品製造時点を改竄したことや汚染の可能性が高いことが予見できる脱脂粉乳を再利用したことが考えられる。

### 2) 雪印食品牛肉表示偽装事件

同事件は雪印乳業の有力子会社である雪印食品の本社、関西ミートセンター、関東ミートセン

ターが我が国で狂牛病問題が発生した平成13年10月から11月の間にその対策として政府が制定した国産牛肉買い取り制度を利用して輸入牛肉を国産牛肉に偽装して牛肉買い取りを行っていた業界団体に売り渡した事件であり、平成14年1月22日にそれが発覚し、2月には警察による強制捜査が行われた。本件は明確な脱法行為であり、かつ食中毒事件の直後ということもあり、雪印グループ全体に対する批判が起こった。また、平成14年4月には雪印食品の解散が決定された（産経新聞取材班；2002、藤原邦達；2002、雪印乳業株式会社；2003a）。

この事件により食肉の産地偽装は狂牛病発生以前から行われていることが判明した。関西ミートセンターでは平成12年ごろから産地の偽装が行われ、関東ミートセンターでも平成10年ごろから産地の偽装が行われていたことが判明し、長期間にわたり産地偽造が恒常化していたものと思われる。また、特に狂牛病対策の補助金を詐取しようとした背景には雪印乳業の食中毒事件の悪影響と狂牛病事件の発生が立て続けに発生したこともあり雪印食品の業績が悪化し、希望退職が募られ、営業所の統廃合が噂されるなど所謂「リストラ」の不安が雪印食品内で広まっており（平成13年11月に全従業員の一割が「リストラ」された）企業幹部もその不安を煽るような対応をとっていたということも指摘されている（藤原邦達；2002、北海道新聞取材班；2002）。また、食肉部門は雪印食品内において「専門知識集団」で他部門が監視できないという「企業風土」があったことを前社長が証言しており、相互に監視する組織風土の確立が出来ていなかったことも問題点の一つであった（北海道新聞取材班；2002）。

### 3) 二つの不祥事の倫理上の問題の性質

公共機関の「倫理失敗 (ethics failure)」の分類を行なった Zajac and Al-Kazemi (2000) はそれらの機関で発生する倫理的な問題が「二義的な失敗」、「悪意ある失敗」、「症候的な失敗」の三種類に大別されることを指摘した<sup>3)</sup>。二義的な失敗とは日常的な業務の中で発生する倫理的な問題で失敗を犯した主体に悪意がない失敗を指す。悪意ある失敗とは個人の悪意が主たる要因となって発生する倫理的な問題である。この二つの失敗の原因が主として個人に帰着するのに対し、症候的な失敗とは組織の中核的な政策、目標、価値、信念、仮定、文化に問題があり組織全体で問題が発生する事例を指す。そのような症候的な失敗は組織全体に広がって発生するものであり、多数の要員が複雑に絡み合って発生するものであるとされている。

これらの分類軸を使うと、雪印乳業グループの二つの事件の特質はどのように捉えることができるだろうか。まず雪印乳業の大阪、大樹という距離的に遠隔な二工場においていずれも杜撰な工場管理が行われていたことが食中毒事件により判明したことから、空間的に広い範囲に問題の根が広がっていたことが指摘できる（非倫理問題の空間的広がり）。一方、工程管理の不備や不安要因の残る返品での再利用などは突然発生したものは考えにくく、長期にわたり行われていた可能性が示唆される。そして、雪印食品では長期間にわたり食肉の産地偽装が全社的に行われ



ていた。これらをあわせ考えると、両社には非倫理的な価値観が長期にわたり定着してしまっていたと言えるのではないだろうか（非倫理問題の長期的継続）。また、雪印食品の業績不振と社内に「リストラ」の不安が広がっていたこと、食肉部門は「専門知識集団」で他部門が監視できないという組織風土があったことなどが補助金を詐取するという事件に深い関連があることなどから、不祥事の原因が目に見えない価値観などに存在していたこともうかがえる（非倫理問題の原因の不可視性）。さらに、今回の一連の事件は、特定の個人が私利私欲を満たすために賄賂を受け取ったり、不正な取引に関与するなどといった行為とは異なったものである。個人の悪意の発露というよりもむしろ、上司や周囲からの組織的圧力といった要因が作用しているものである（非倫理問題の組織性）。以上の考察から、一連の事件の特質はいずれも典型的な症候的な失敗の事例であると思われる。

また、雪印乳業グループ全体としてみると、雪印乳業食中毒事件という不祥事の直後に関連企業の雪印食品で明確な脱法行為が三箇所で行われたことは、企業集団としての雪印乳業グループ全体としての共有された価値観、文化、風土に問題があったと考えられる。確かに法的には二社は別会社であるが、持株関係や名称、企業イメージなどから企業外からは一体として見なされることは当然である。また、不祥事の直後で「雪印」・雪印乳業グループ全体に厳しい目が存在していることを勘案すると、詐欺的な行為は雪印乳業グループ全体に致命的な打撃を与えることは容易に予想される。それにも関わらず詐欺行為を全社的に行った雪印食品の組織風土に問題があるのは当然であるが、このような組織風土がグループ企業に存在していることを認識できなかったことは不祥事発生時の雪印乳業グループ全体の共有された価値観、文化、風土にも症候的な問題があったと判断される。

## 2、雪印乳業の組織風土変容の分析

雪印乳業グループの平成における二つの事件は、企業の倫理上の不祥事が企業の存続に関わるまでに至ることを知らしめた事例である。また、本件は事件が発生する前の組織の中核的な組織風土にその原因を求められるという点で Zajac and Al-Kazemi がいう「症候的な倫理失敗」の典型例であった<sup>4)</sup>。

では、いかなる組織風土が問題の発生原因となったのであろうか。雪印乳業グループは当初北海道で協同友愛の理念の下での酪農の振興という理想主義的な理念の下に設立され、かつ昭和30年には「八雲事件」と呼ばれる平成12年に起こった食中毒事件と極めて類似した事件を起こしながらその対応は極めて適切であったという経験が存在していた。しかし、多くの関係者、論者はそれらの経営理念が希薄化し、歴史的な経験が生かされなかったことを平成の不祥事の要因として指摘している（産経新聞取材班；2002、北海道新聞取材班；2002）。それは具体的には消費者に安全な商品を提供することへの考慮に欠けていたこと、雪印乳業内で無理な工場運営を行っ

ていたこと、雪印食品内で「リストラ」による従業員の不安が存在したこと、また酪農地帯でかつ雪印乳業への経済的な依存度が高い大樹町にある大樹工場で杜撰な品質管理を行い、不祥事を起こせば地域全体に多大な打撃を与えることが明白なのにも関わらずそのような配慮がなされなかったことに顕著に現れている<sup>5)</sup>。

そこで雪印乳業グループの経営理念である「協同友愛・相互扶助」を強調する組織風土の誕生と変質をその社史である雪印乳業史（全六巻）の記述を中心に分析することにする。

## 2-1 「創業理念」の誕生と浸透

### 1) 創業期から雪印乳業株式会社発足まで

雪印乳業株式会社の歴史はその前身の有限責任北海道製酪販売組合（後に北海道製酪販売組合連合会、略称酪連）が大正14年に設立されたことに始まる。当時、関東大震災直後に発令された食品等への関税免除措置により酪農が打撃を受けていたことと北海道において産業組合を主体にして行われていたデンマーク方式の農業を展開することが唱道されていたことが同組合を設立する大きな契機となったという。同組合は酪農家の出資を元に設立されたが、設立当時の出資金が5,450円だけであったため、理事者の財産を担保にして不足した運転資金を調達したとされている。同組合に対し、当時酪農家の経済的な「生殺与奪の権」を握っていた煉乳会社との軋轢も発生した。

しかし、戦時体制化とともに昭和16年には明治、森永の各煉乳会社の北海道内における事業統合が図られ北海道興農公社（当初有限会社後に株式会社）が設立された。終戦後「株式の民主化」措置により株式の大部分を酪農家が所有する措置がとられ昭和22年には北海道酪農協同株式会社となったが、昭和23年2月には過度経済力集中排除法の指定を受け、昭和25年6月には雪印乳業と北海道バター（後のクローバー乳業）の二社に分割された。また、昭和25年に東京証券取引所、札幌証券取引所に株式上場を行った。そして昭和33年11月にクローバー乳業と再度合併した（雪印乳業；1960、1961、2003a）。

雪印乳業の創立期から終戦後までの歴史の特徴は、その組織や組織形態をその時代の経済社会的事情に合わせて変化し（もしくは変化させられて）てきたことである。しかし、酪農家の相互扶助による酪農振興とそれを通じて社会に貢献する経営理念が一貫して存在していたことも強調できる。例えば「雪印乳業史」第一巻の巻頭文において当時相談役で雪印乳業の創立者の一人である黒沢西蔵は、雪印乳業の企業理念である「酪連精神」の二大支柱として民主協同主義とその実践である酪農民が従業員と共に投資する組織形態（資本家もなければ資本家に雇われる者もない形態）の存在と「健土、健民、健産」（肥沃な国土、健康な国民、産業の発展を達成する）の使命があることを強調している（雪印乳業；1960）。

その理念の反映として、戦前より酪農家の意見を集約する委員会組織が存在したことや終戦後

の昭和22年の「株式民主化」措置により農林中央金庫や北海道拓殖銀行の所有する株式の半数が酪農協同組合や酪農振興会に譲渡され、同年末には酪農家の所有株が全体の55.5%になったことがそれを象徴している。また「株式民主化」措置にともない社名が北海道酪農協同株式会社となったことについても、会社形態は株式会社であっても資本・運営が農業協同組合と何ら変わることがないことを強調するために「酪農協同」の文字を社名に入れたという。昭和22年12月4日の取締役会では大規模な酪農再建運動を展開する決議がなされ、北海道各地に酪農青年研究会の設立を促した。当時切迫する食糧事情の改善のために政府は農産物の全供出制を行っていたが、それが酪農家の飼料不足を招いているとしてその改正を要求すること、自社の飼料工場拡充することも同取締役会で決定された。また、飼料以外の酪農資材の獲得斡旋も行っている。昭和22年12月から23年2月までの間に劣悪な環境にあった牛舎の改善運動を従業員や酪農青年研究会会員を動員して展開した。昭和25年の企業分割の際に必要な雪印乳業の資本金3億6千万円は主に酪農家の協力の下に昭和25年2月分の乳代全てと3月から6月までの乳代の二割を積み立てることで調達を図った<sup>6)</sup> (雪印乳業；1960、1961)。

このような雪印乳業の酪農家による協同経営という経営理念はクローバー乳業との合併時にも強調されることとなった。それは公正取引委員会公聴会での合併の是非をめぐる争点（両社が純然たる営利会社か否か）の一つとなったからである。このようなこともあり、合併に際して出された社長佐藤貢の声明においては協同の理念を堅持し「生産農民と役職員との協同友愛の精神によって社業の運営を図り、もってわが国酪農の振興と、国民の食生活の改善向上に、寄与する」(雪印乳業；1961、p.266.) ことが第一に述べられている。

以上の分析から、雪印乳業の経営理念の特徴はその前身が酪農組合であったため、ステイクホルダー間の協調・協力や社会性を重視するかなり理想主義的なものであったといえよう。また、その理念が株式会社化された後も大株主としての酪農家が存在していたこともあり定着していたことが指摘できる。それを反映するものとして昭和30年に発生した八雲事件と呼ばれる食中毒事件への対応が挙げられる。

## 2) 八雲事件とその対応

昭和30年3月1日に東京都内九つの小学校で雪印乳業製の脱脂粉乳を飲食した児童らが食中毒症状を訴えた（大半の児童は翌日には登校が出来る軽度の症状であった）。翌2日には、雪印乳業の八雲工場製の脱脂粉乳が食中毒の原因であることが児童への聞き取り調査などで明確になった。

この時点で、雪印乳業関係者が各小学校を見舞うと同時に事情調査を行い、その後全部の支店に脱脂粉乳・スキムミルクの一時販売停止と八雲工場製脱脂粉乳回収を命じた。また、社長はじめ関係者が直ちに八雲工場に赴き調査を行った。3日には都立衛生研究所での細密検査の結果、

八雲工場製品から溶血性ブドウ球菌が検出され、より詳細な汚染源の特定が開始され、9日には機械の故障と停電事故が重なったことが脱脂粉乳の汚染の原因となったことが判明した。また5日には全国の主要な新聞に謝罪の広告を掲載し、首脳部が関係各所を回り謝罪を行った。その後18日には、社長佐藤貢が事件に関する訓示「全社員に告ぐ」を出し、その全文は印刷の上、全従業員に配布された。その内容は今回の食中毒事件が雪印乳業の30年の歴史の中の一大汚点であること、乳製品は人類にとり栄養価の高い食品であるがそれが細菌にとっても同様であり細心の注意で扱う必要があること、信用を獲得するには長い年月を要するが、それを失墜するのは一瞬であること、機械はそれを使う人により良い品も不良品も生産し、人間の精神と技術をそのまま製品に反映すること、今回の事件は会社の将来に対し幾多の尊い教訓を与えており、一工場の問題として葬り去るには余りに犠牲が大きく雪印乳業の社会的責任は重大で全員が反省の材料と受け入れ一致団結して職務に精勤することなどを強調するものであった(雪印乳業;1961)。この訓示は創業期から雪印乳業に在籍した佐藤によって行なわれたため、非常に効果的であったという元従業員の証言がある(陶山計介;2002)。また、その後恒久的な対策として衛生管理部門の独立強化と検査部門の独立強化を図った(雪印乳業;1961)。この「全社員に告ぐ」は昭和31年からは新入社員全員に衛生管理研修の一環として配布され始め、昭和61年まで配布は続いた(産経新聞取材班;2002)。

この八雲事件は、機械の故障と停電により脱脂粉乳に細菌が繁殖したという点で平成の食中毒事件と類似している。しかし、その後の雪印乳業側の対応が極めて対照的であり、迅速な製品回収、関係各所への謝罪、謝罪広告の掲示を行った。そのため雪印乳業の対応は昨今の例とは異なり高く評価されている<sup>7)</sup>。特に社長が迅速に工場現場に駆けつけたことや検査体制を直ちに強化したことが評価されている(伊藤直哉;2002、産経新聞取材班;2002)。また、事件を教訓とするために新入社員に「全社員に告ぐ」を配布していたことも評価できる。陶山計介は八雲事件への適切な対応の一因として組織風土内に「雪印の原点」(陶山計介;2002 p.255.)が生きていたためではないかということを指摘している。つまり八雲事件の際の迅速な解決の一因となり、それを教訓として学習しようとしたのは創業の精神の中にある、社会性を重んじる組織風土が存在したことがあると思われる。そのような組織風土が存在した一因として社長の佐藤が創業期から同社に在籍し、それを体得していたためであると考えられる。

## 2-2 組織風土変容の転換点

### 1) 「北海道離れ」、「酪農離れ」—経営理念の変容の発生

昭和33年のクローバー乳業との合併は雪印乳業に当初の企業理念を再認識する機会を与えた。しかし、昭和30年代以降、雪印乳業は「北海道離れ」、「酪農離れ」を開始し、それが経営理念の希薄化を引き起こす要因になったと考えられる。後述するが昭和30年代以降、雪印乳業の経営

戦略の変化や乳価をめぐる利害対立により、北海道の酪農関係者との軋轢が発生したことが指摘されている。また「北海道離れ」、「酪農離れ」を象徴し、かつ促進した要因として「北海道本社」の格下げ、東京への本社機能の移転が指摘できる（梅田克樹；2003、産経新聞取材班；2002、田中康一；1995）。この昭和30年代以降に発生した酪農関係者との利害対立や本社の東京移転は雪印にとって創業以来、特別な重みをもつステイクホルダーとしての酪農家との関係が希薄になっていったことを示しており、そのような関係の希薄化がステイクホルダー間の協調・協力を重視する創業理念自体の空洞化を招く一因になったと考えられる。しかし、ここで注意すべきは昭和60年までの組織風土変容はCI導入などで行なわれる意図的な経営理念の変化によるものではない点にある。つまり、意図しない要因による組織風土の変化であったと考えられる。

## 2) CIの導入による経営理念の希薄化

上述のように昭和30年代以降の「北海道離れ」、「酪農離れ」は雪印乳業の当初の経営理念やそれに基づく組織風土を変容させたと思われるが、それを決定付けたと思われる事態が昭和59年6月以降に開始された「CI計画」の導入である。昭和59年6月に雪印乳業の最高経営会議は翌昭和60年に同社が創業六十周年を迎えることもあり、CI計画を推進することを決定した。昭和59年9月には在勤取締役から構成されるCI委員会が組織され、経営企画室が事務局となりCI活動が開始された。また調査、分析、提言を行う外部スタッフとして株式会社トータルメディア開発研究所が企画コンペの末に決定された。CI計画はまず第一ステップとして雪印乳業の現状に関する仮説を構築するための予備調査を行うことから始まり、第二ステップでは仮説を検討する調査、第三ステップで企業理念や事業領域の再構築、第四ステップでコーポレート・コミュニケーションについての検討、第五ステップで基本デザイン・システムの開発、第六ステップでデザイン・マニュアルについての検討が行われた。CI委員会は第六ステップ作業期間中の昭和61年8月に解散している（雪印乳業；1995）。このCI計画の特色は単に企業イメージの変革を向上させるものでなく経営理念、組織風土の変革を狙ったものであり、それは当時多くの企業で導入されていた経営手法であった。

このCI計画の一環として行われた従業員意識調査で創業理念が社内で希薄化していることが明示されている。それは昭和60年1月から開始された第二ステップでの社内調査で従業員個人が日常支えにしている理念は「創業の精神に近い考え方」よりも「時代の流れの中で新しく出てきた考え方」の方が圧倒的に多いということが判明したことに示されている（図表1）。また、ヒアリング調査からも「企業のスタートそのものが生産志向によって出来た会社なので、パラダイムを変えていかないと今後の生き残りは難しい」（雪印乳業；1995, p.59.）といった従業員の意見が聞かれたことが明らかになっている。

このCI計画の結果、昭和61年1月1日には存在意義、行動原則、事業領域からなる「新企

業理念」が制定された。「新企業理念」は以下の通りである。

「存在意義 雪印乳業は生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活といきいきとした未来をきずく」

「行動原則 努力の五原則

- ・本質をとらえ、的確に行動する力
- ・変化を先取りし、創意をもって対応する力
- ・まさつを恐れず、果敢に挑戦する力
- ・責任を自覚し、ねばり強くやり遂げる力
- ・本音で話し、活気にあふれた風土をつくりあげる力」

「事業領域「食」を基軸として、健康で楽しい生活の実現に役立つ事業を行うこと

- ・基調としての食関連事業の深耕・・・おいしさと栄養の追及・・・
- ・将来方向としての健康関連事業への展開・・・スポーツ・医薬品を含めた元気産業に挑戦・・・
- ・原点としての乳・乳製品事業の優位性堅持・・・フレッシュ＆ヘルシーの強み・・・」

雪印乳業（1995）

この新企業理念で注目すべきは当初の創業理念を示唆する文言が消えたことである。また、特に経営陣において協同友愛が「時代錯誤的」なもの、経営に負の影響を与えかねないものとして当時理解されていたことが行動原則の説明文の中に記載されている。それは協同友愛の影響もあり「人間的な」「家庭的な」「温かい」「人情に厚い」といった特色を従業員が有しており、そのこと自体は否定すべきものではないが、「CI計画導入の大きな狙いとして、組織活性化、社員の精神作興が掲げられたという事実そのものが、現状是認のままでは環境激変の時代に適応できないという危機感の存在を物語っております」（雪印乳業；1995, p.66.）という内容である。つまり創業からの経営理念とそれに基づく従業員の意識を疑問視していたことをこの文章は反映している。

昭和60年代のCI活動は少なくともこの時点において当初の雪印乳業の経営理念、組織風土が薄れ、変容していたことを証明・反映するものであった。無論、CIの導入で組織風土が激変した可能性は余り高くないが<sup>8)</sup>、CIが創業からの経営理念の希薄化を追認した可能性はある。それは昭和60年当時従業員が日常支えにしている理念の項目の殆どは顧客に関連する項目であり、また「業界リーダー」という項目は競争戦略に関わるものであり、それらの中には顧客以外の様々なステイクホルダーに考慮するという考え方が入っていないと思われる（それに対し「創業の精神」には酪農振興や寒地農業育成振興会という顧客以外のステイクホルダーへの考慮が含まれている。）。そのような顧客以外のステイクホルダーへの配慮はCIの結果制定された新企業理念にも存在せず、CIが現状を追認したと考えられる。

### 3) 組織風土の希薄化を示す経営諸策の変化Ⅰ：「全社員に告ぐ」配布の中止

昭和31年からは新入社員全員に衛生管理研修の一環として「全社員に告ぐ」が配布されていたが、昭和61年以降「全社員に告ぐ」を配布しなくなった（産経新聞取材班；2002）。このことは年月とともに事件が社内で風化していったことを象徴する事態だと思われる。また、注目すべきは配布を廃止した昭和61年はCIにより新企業理念が公表された年でもある。CIと「全社員に告ぐ」配布の廃止の因果関係は不明であるが、配布の廃止はこの時期に組織風土の変容が発生したことを示唆する事態の一つである。

### 4) 組織風土の希薄化を示す経営諸策の変化Ⅱ：「草重役」制度の廃止

昭和60年代前後に組織風土の変容を具体的に象徴的に示すものとして「草重役」制度、つまり酪農関係者の経営陣への登用する制度が廃止されたことも指摘できる。雪印乳業には、その設立の経緯から多くの酪農関係者が経営陣に参画していた。例えば、昭和25年の設立登記時には16人の役員中10人が農業関係者であった（雪印乳業；1961）。その後も所謂「草重役」制度は継続されていたが、平成元年をもって廃止された（産経新聞取材班；2002、梅田克樹；2003）。

### 5) 組織風土の希薄化を示す経営諸策の変化Ⅲ：会社と従業員との協調関係の希薄化

雪印乳業の創業理念の希薄化は、酪農家に対する協同友愛や相互扶助の精神の変容をもたらしただけではない。「資本家もなければ資本家に雇われる者もない形態」を理想とした従業員に対する協同主義や相互扶助の理念が、少なくとも不祥事の前後から変容し始めていたのではないと思われる。それは、例えば大阪工場において食中毒事件以前から労働時間などで従業員に負担ある勤務体制を採っていたこと<sup>9)</sup>、食中毒事件後の対策として大規模な人員削減をもって対応しようとしたこと、雪印食品においても事件の前後に従業員の二割にもおよぶ「リストラ」を行ったこと、雪印食品事件後に同社を解散させそれに伴い雇用の場を大々的かつ急激に喪失させたことに反映している（産経新聞取材班；2002、北海道新聞取材班；2002）<sup>10)</sup>。

このように雪印乳業の当初の経営理念は、終戦直後の混乱期や昭和33年の雪印乳業・クローバー乳業の合併時に度々確認されていたが、昭和30年代に萌芽がみられた「北海道離れ」、「酪農離れ」により変容の相互作用が起り始め、昭和60年代のCI活動でそれが明確になり、経営陣も創業時の経営理念に対して半ば懐疑的になり、意図的な経営理念の変化が行なわれ、ひいては組織風土の変容がその時代に促進された。そして平成に入り、所謂「リストラ」が行われるようになり、変容が決定的になったものと推察される。

### 3、組織風土変容に影響を及ぼした要因Ⅰ：意図せざる変化を引き起こした要因

上述のように雪印乳業の経営理念はステイクホルダー間の協調・協力や社会性を重視するかなり理想主義的なものであり、当初はそれが組織風土として色濃く同社内に存在したが、時代を経るにしたがって組織風土が変容し、その変容が平成の不祥事の深層にあったと思われる。しかし、組織風土の変容はなぜ発生したのであろうか。ここで注目すべきは、昭和30年代から同社の組織風土の変容が始まったと考えられるものの、当初その変容は組織内外で発生した状況、つまり「北海道離れ」、「酪農離れ」の随伴的な結果によって引き起こされたものであり、意図的に組織風土の変容を図ったわけではないということである。そこでまずCI導入以前に意図的でなく組織風土を変容させた要因、つまり「北海道離れ」、「酪農離れ」を引き起こした要因を考察する。

#### 1) 市場の変化と企業戦略の変化

雪印乳業は戦後、経営戦略を劇的に変化させたことで知られている(梅田克樹;2003)。同社は旧来乳製品が主力事業であり(雪印乳業;1969)、かつ産業組合法に基づいて設立された組合組織であったという事情があった。そのため設立以来、主に北海道での事業展開を図っており、都府県に集乳基盤はなく、北海道外での本格的な事業進出は昭和27年に岩手県に遠野工場を設立したことにより始まったといえる(梅田克樹;2003、雪印乳業;1961)<sup>11)</sup>。それ以降当時未だ分割されていた雪印乳業、クローバー乳業の両社は中小乳業会社や酪農組合を買収する手法によって東京、愛知、大阪などに進出し、市乳事業を展開することとなった。

このように雪印乳業は乳製品事業が主要事業であったが、乳製品は市況の変動が激しいという事情もあり、当時急激な需要拡大が見込め利益率が高い市乳事業を全国的に展開することとなった。そして合併直後の昭和34年から市乳事業の拡張に全力を傾注し「雪印牛乳」は昭和30年代後半にはナショナル・ブランドとしての地位を確立した(梅田克樹;2003、雪印乳業;1969)。この「乳製品から市乳へ」という主力事業の転換を伴う経営戦略の変化は、雪印乳業での当初の経営理念の希薄化につながることになるが、その経路は二つ存在すると思われる。一つは北海道での集中的な事業展開から全国規模での事業展開に転換したことによる相対的な「北海道」離れであり、もう一つは戦略転換に伴う資金需要の増大による資金調達における大手金融機関からの調達量の増加、そこから派生する本社の東京移転による「北海道離れ」、酪農家・従業員・消費者に比較して「金融機関」を重視する経営姿勢の形成である。

#### 2) 外部資金調達先の変化と本社移転

田中康一(1995)は昭和26年から45年までの間の雪印乳業の資金調達方法特に各金融機関の借入金シェアの時系列的な動向を分析し、資金需要量の増大に伴い主要な資金調達先が北海道内の金融機関や農業団体から東京に本店や母店を持つ大金融機関に変化していることを指摘してい



る（図表2）<sup>12)</sup>。

そしてこの資金調達先の変化が、昭和34年からの本格的な事業の全国展開に先立ち昭和33年から始まった財務部門の急速な東京移転の背景に存在するという。つまり事業の全国展開を図るために自己資本を大幅に越える資金需要が発生し、資金調達部門や経営トップが東京を拠点とする大手金融機関との対面接触を行う必要が増大したということである。このことが本格的な本社機能移転の開始に先立ち、財務部門から東京移転が開始された要因となっている。そして雪印乳業の本社は従来その生産活動の拠点であった札幌に置かれていたが、昭和33年から本社機能が東京に次々と移転していき、昭和41年2月に東京本社が新築され、本社機能の移転が完全に終了すると同時に北海道本社は事実上支社となった（田中康一；1995、産経新聞取材班；2002）。

雪印乳業の本社移転の特徴は、第一に財務部門に牽引される形で企画部門・経理部門が東京移転したこと、第二に従来は生産拠点(従業員)の分布によって規定されていた本社機能の立地が金融の地域構造によって規定されたということが指摘されている（田中康一；1995）。

このように雪印乳業の本社移転は「財務主導」で行われたが、これは上述の雪印乳業経営陣や財務部門が大手金融機関との綿密な対面コミュニケーションを必要としたためである。しかし一方で、雪印経営陣が酪農家、従業員、消費者のとの綿密な対面コミュニケーションよりも金融機関とのコミュニケーションを「重視」して本社移転を決定したとも考えられる<sup>13)</sup>。

### 3) 株主構成の変化

雪印乳業の協同主義が変容した一因としてその株式所有構造の変化による影響もあり得るだろう。つまり協同主義は「酪農離れ」とともに変容したと思われるが、「酪農離れ」を引き起こした一因として酪農家の株主としての発言力の低下があったことが推測される。

雪印乳業の社史にはクローバー乳業との合併の前後の株式所有者の性質別の株式所有比率が示してある。それには農業関係者という項目が明記されており、農業関係者の所有比率が高いことが判明している。それによると合併直後（昭和33年11月28日）の持株比率は農業関係73.4%、役職員7.1%、金融機関9.4%、一般株主10.1%であったが昭和33年11月に増資を行ったため昭和34年3月末日での持株比率は農業関係67.2%、役職員7.1%、金融機関8.2%、一般株主17.5%となった（雪印乳業；1961）。

それ以降の所有者別株主比率においては農業関係者という項目は消滅しており、正確には農業関係者の株式所有比率がどのように変化していったのか不明である。そこでまず有価証券報告書に記載された大株主の変化を分析し、同時に雪印乳業が北海道の酪農家を中心に創立された歴史的経緯を鑑み、社史に記載されている株主居住地別株式所有比率の変遷を考察する。

まず、有価証券報告書に記載された大株主の変遷であるが、北海道の酪農関係の大株主である札幌酪農牛乳同友会が昭和36年度以降その持株比率を低下させていき昭和50年度以降大株主り

ストから消滅したことが確認できる(図表3)。

また農業関係者の株式保有比率を推測する資料として株主・株式年度地域別分布状況が雪印乳業史には記載されている。雪印乳業の当初の主要株主は北海道の酪農家であることから、北海道での持株比率の変化をみることで農業関係者の持株比率の動向を間接的にはあるが類推することは可能である(図表4)。その結果、北海道在住者の株式保有比率はほぼ一貫して低下していることが見てとれる。無論、株式の保有比率の変化は増資、株価の変動、経済社会状況の変化など様々要因によって影響を受け、かつ北海道在住の株主の何割が農業関係であるのかは当該資料から読み取ることは出来ないものの、北海道の酪農家の株主としての影響力が低下していたという事の傍証にはなりうる。

#### 4) 酪農家との対立と取引関係の変化

協同主義が変容したのは、株主としての酪農家の発言力が低下したことだけではなく、雪印乳業と酪農家間の利害対立が昭和30年代ごろから目に付くようになったためではないかと思われる。利害対立の前哨的なものとしては、昭和28年の「酪農ブーム」と乳製品需要の急伸による原料乳の不足に端を発する乳業者間の「牛乳争奪戦」が存在している。それ自体は昭和29年には収束したといわれる(雪印乳業;1960)。しかし、高度成長期を通じて牛乳の確保のための争奪戦が続きそれが村落を引き裂き、酪農家が乳業メーカーにより振り回される要因となった(産経新聞取材班;2002)。昭和30年代初頭から半ばにかけては新左翼・労働運動が高揚したことも関連して乳価をめぐる紛争が活発化し、乳製品を主力事業とした雪印乳業の経営を「不安定化」させた(梅田克樹;2003)。昭和36年に岩手県経済連が乳製品向け原料乳の乳価上昇を図るために出荷先を変更する実力行使を行なったことがその代表例である(雪印乳業;1969)。

また、昭和41年に施行された加工原料乳生産者補給金等暫定措置法(以下不足払い法)により都道府県一団体が加工原料乳の配給権を得た以降、北海道においては同地での配給権を得たホクレン農業協同組合連合会(ホクレン)との間に生乳取引に関する摩擦が昭和40年代後半から目立つようになった。昭和42年2月、ホクレンは北海道協同乳業(後に北海道農協乳業、よつ葉乳業)を設立したが、その背景には酪農家の雪印乳業に対する不信があったと言われている(産経新聞取材班;2002)。

昭和40年代後半から農協系牛乳が量販店で幅広く売られるようになり、農協との競争が雪印乳業を始めとする各乳飲料メーカーの課題となった。昭和52年10月、飲用向け乳価の交渉において生産者側が雪印乳業に対し出荷ストを行ったが、雪印乳業側が乳価上昇を拒否した大きな要因として農協系牛乳の量販店における廉売を雪印乳業側が問題視していた背景がある。また、「雪印乳業史」第五巻巻頭文で社長の山本庸一は農協系牛乳が量販店で廉売されることが牛乳流通の混乱を招いていると指摘している(雪印乳業;1985)。昭和55年に雪印乳業は原料乳取引数

量を前年度より10万5千トン削減した。これによりホクレンは傘下の北海道農協乳業の設備を大幅増強して雪印乳業への依存からの脱却を計った（梅田克樹；2003）。

この他、昭和40年代に入ると生乳の長距離輸送が可能となり、北海道や九州は加工原料乳の調達地帯という性質から飲料用生乳の自給調整地帯という性質を持つようになった。このような性質を有するようになったため、乳業各社は北海道や九州の酪農家との垂直統合関係を昭和60年代から逐次解消し、配乳権を指定団体に譲渡した。梅田克樹（2003）はこの垂直統合の解消が指定団体間の生乳販売競争を煽り、価格変動リスク、余乳発生リスク、輸送費負担などを酪農家に負担させ、乳業会社に有利な取引条件を形成する結果になったことを指摘している。このような乳業界全体の北海道での取引関係の変化も雪印乳業の酪農離れをもたらしたと考えられる。

また昭和60年代に入ると農産物自由化が必至となり、その設立経緯から農産物自由化後も国内原料を優先することを明言していた雪印乳業も、これを契機に原材料の国際調達も検討することとなった。雪印乳業は昭和末期から平成初頭に本格的な海外進出（アジア、オセアニア）を行ったが、それは原材料の国際調達をも視野に入れたものであった（日経産業新聞；1993a、1993b）。

#### 4、組織風土変容に影響を及ぼした要因Ⅱ：CI導入と意図的な変化

雪印乳業の当初の経営理念とその希薄化は、雪印乳業が歴史を経るに従って発生した様々な事態により意図せざる変化により起因すると思われるが、意図的にその変容を「追認」、「明確化」したと思われる事態が昭和60年に導入したCI計画とそれによる経営理念の変更である。ではなぜ、CI計画が導入され、経営理念が変更されるに至ったかを本節で分析する。

CI導入の背景として、雪印乳業はまず昭和50年代後半の売上高上昇の停滞や将来の事業分野の制定・資源配分の方向性の策定の必要性を指摘している。また雪印乳業の当初の経営理念の希薄化、企業イメージの変化が組織内外で認識されたこともCI導入の大きな要因としている<sup>14)</sup>。つまり、当時の経営陣が雪印乳業発足当初から存在していた理念・価値観に懐疑を抱いていたことが指摘できる。しかし、一方で果して売上高上昇の停滞が経営理念と関係しているのか、旧来の経営理念が新事業を行う上で弊害があるのか、あるいはプラスに働くのかといった点は十分に検討されなかったのではないと思われる。この点ではCI計画の一環として行なわれた従業員意識調査の結果から従業員も創業の理念や価値観を深く内省することがなかったことも指摘でき、全社的にそのような動きが生起されなかったと推察される。また、当時多くの企業で雪印乳業と同様なCIが多くの企業で行われており、流行している経営手法を雪印乳業も導入したと思われる。これも当時の経営陣が雪印乳業の経営理念に「自信」を持っていなかったことを暗示している<sup>15)</sup>。

このような経営理念、組織風土を変革しようとするCIがどの程度効果があったのかは疑問であり、その効果を疑問視する意見も見られるが（安藤史江；2001）、本事例においてCIは少な

くとも旧来の価値観（ステイクホルダー間の協調・協力や社会性を重視する価値観）の変容を追認し、それを固定化させた可能性はある。CI導入以降に実行された「全社員に告ぐ」配付の廃止、「草重役」制度の廃止、従業員との協調関係の希薄化がその傍証となっていると思われる。CI導入に際して組織内で従来の価値観の強み、それと戦略、経営資源のとの適合といった点を思考、検討するような行動、つまり組織的な学習行動が生起されなかったことが、自社にとって有効な価値観を棄却し、新たな価値観を受け入れ、固定化させるような行動につながってしまったと言えるのである。

## 5、結論と含意

組織風土の変化は様々な「意図」を持った主体の相互行為の結果発生するものであり、雪印乳業においてもその例外ではない。雪印乳業の当初の経営理念とそれを基盤とした組織風土は昭和30年代までは強烈に存在していた。それは企業の分割と再合併という一企業の思惑で如何ともしがたい状況の発生により昭和30年代までの間に再認識されたものと思われる。しかし、乳製品市況の乱高下に端を発する昭和30年代から戦略的な転換とそれに付随する資金調達方法の変換、株主構成の変化と酪農家との関係の変化により組織風土の変化が発生した。つまり雪印乳業の創業時からの経営理念とそれを反映した組織風土の変化は昭和30年代から昭和60年代までは漸進的に進行していきかつその殆どが意図せざる変化であったと考えられる。

しかし、昭和60年代に入ると売上の停滞、農産物自由化などの状況から、CIにより急速に経営理念・組織風土を転換しようとし、またCIにより「創業の精神」が既に当時、雪印乳業内で空洞化していたことが認識され、経営陣が創業時の経営理念を「軽視」する姿勢を生んだ。そしてその前後から組織風土の変容を示す具体的な経営方針、例えば経営理念の変更、「全社員に告ぐ」の配布の廃止、「草重役」制度の廃止などが行われた。

また、平成に入りグループ全体で「リストラ」が進行し労使関係においても「協同友愛」的な側面が薄れていき、従業員の間にも職業意識や責任感が薄れていった。そのような組織風土の変化が企業の使命、社会的責任を考慮しない、ステイクホルダーに対する配慮を欠いた組織風土を生んだのではないかと考えられる(図表5)。

雪印乳業の当初の経営理念とそれを元にした組織風土は昭和30年以降の同社の企業規模・範囲の拡大や戦略転換、外部資金調達先の変化、株主構成の変化や酪農家との利害対立で徐々に変化していったが、いかなる企業も長期間を経れば、そのような意図しない変化に直面することはある程度致し方ないことである。しかし、その様な創業当初の経営理念や組織風土は全面的に改変すべきものであったのかは疑問である。例えば、協同友愛や相互扶助は現在でも必要とされる精神だと思われるし、酪農振興も顧客以外にも尊重すべきステイクホルダーが存在することを示唆する概念である。しかし、昭和60年代のCIは創業以来の組織風土を「新しい環境下で飛躍

発展」するために殆ど全面的に改変され、これが当時社内に存在した「創業理念」、「過去からの教訓」への無関心を追認し、悪しき「売上高・利益重視」の組織風土を作る一因となったのではないと思われる。本事例の場合、「意図せざる変化」がまず発生し、それを追認する形で「意図的な変化」が行われ、その後「リストラ」で企業内に不安が広がったために問題ある組織風土が形成されたと思われる。また、CIという流行する経営手法を導入したことや昭和60年代にすでに存在した「創業理念」、「過去からの教訓」への無関心を追認し、雇用の不安を放置・加速させた経営トップの経営姿勢も問題である。本事例は組織風土形成へのトップの役割の大きさを示唆する事例でもある。

また、本事例は企業の基本理念の維持の大切さと既存価値の根本的な転換を図ろうとする試みは混乱と失敗に終わることが多いという指摘を再認識させるものであった（Collins and Porras; 1994、安藤史江; 2001）。経営理念から再編するCIを行う場合、従来の経営理念が本当に有効性を失っているのかを真剣に考慮する必要があることを本事例は示唆している<sup>16)</sup>。言い換えると、問題ある価値観が導入・固定化されるのを防ぐには、自社の既存の経営理念あるいは組織風土を絶えず組織的に省察し、検討や議論を行っていく組織的な学習行動が必要になるということである。そして、雪印乳業ではこのように自社の価値観や特性について深いレベルまで内省していく組織的な学習行動が生起されにくくなっていたと推察されるのである。また、CIという経営手法による組織風土の変革についてその可能性を疑問視する研究もあるが、例えCIで組織風土が変換しなくてもCIが現状の組織風土を追認、固定化する役割を果たす可能性があることを本事例は示唆するものであった。

本事例はさらに組織風土と組織学習は相互補完的な関係にあることを示唆するものである。例えば、八雲事件における適切な対応、さらに事件を教訓として組織的に学習しようとしたことを可能にした背後には、創業時からの従業員が経営幹部に就任していたこともあり、理想主義的な企業理念を反映した組織風土が内部に浸透していたことが推察されるのである。理想主義的な組織風土が組織的な学習を促進し、学習スタイルを構築していき、その中から組織風土自体を学習するといった両者の好循環がうかがえるのである。このような視点からみると、CI導入前後の雪印乳業はそのような組織学習に失敗し、「不適切」な組織風土の存在を是認したものと考えられる。

近年、組織風土は企業倫理(特に倫理的意思決定)に強く影響することを指摘する実証研究が見られるようになったが(中野千秋; 1995, Nakano; 2001, 中野・山田・福永・野村・長塚; 2003)、本研究はその一環として時系列的な組織風土の変化とその企業倫理への影響を行為システム記述の手法を用い分析したものである。その結果、組織風土が企業の倫理的な意思決定や行動に影響することは判明し、組織風土と組織学習には相互補完関係があることが推察されたが、今後の研究課題としては企業倫理を確立するための組織学習の特性を分析する作業が存在している。また、

雪印乳業グループのケースでは子会社の雪印食品の倫理性が問われており、企業倫理の確立にはグループの中核企業のみならず企業集団全体が取り組む必要があり、グループ全体での倫理的な学習をどう進めていくかが今後の検討課題の一つである。

## 謝辞

本研究は東海学園大学・同大学院の特別研究費により行われたものである。支援をして頂いた同大学の皆様に深く感謝する次第である。

## 注

- 1) 本研究は福永晶彦・山田敏之(2003)で提示された分析の枠組や視点を元に考察を展開している。
- 2) 大阪工場においては生産能力を超える生産を行っていたことがバルブの洗浄不良等の不適切な工場管理の原因になったのではないかとする雪印乳業の元役員の証言がある(産経新聞取材班; 2002)。また大阪工場では厚生省が自粛を通達した製造されたその日の内に店頭で商品が並ぶ「D-0」牛乳を出荷し続けていたという証言がある。D-0牛乳は品質検査の時間がなく、かつ深夜からの残業で製造するため従業員の負担が大きいため製造自粛が通達されたが大阪地区では小売そして消費者の製造年月日に対する要求が「厳しい」ことを理由に製造が行われたという(産経新聞取材班; 2002)。この他に食中毒が発生した平成12年6月に大阪労働局は従業員に一日10時間の残業をさせ、労使協定を遵守しなかったことを理由に是正勧告を行った(産経新聞取材班; 2002)。
- 3) この分類は公共機関での倫理上の事例の分類のみでなく、企業そして組織全般で起きる倫理的な問題を分類する上でも有効であることを福永・山田(2003)は指摘している。
- 4) 組織風土の定義を我々は先行研究の諸定義を踏襲して「組織メンバーに共用された価値観および慣行・行動パターン」(福永・山田; 2003, p.88.)とする。
- 5) 組織風土の変容は食中毒事件後北海道庁が工場への立ち入り検査を行った当日に社長は「極秘」に大樹町農協や大樹町町長を訪れ事情説明を行ったものの各酪農家には説明がなかったことにも反映されている(産経新聞取材班; 2002)。
- 6) しかし、経済事情や会社分割の際に出された株式取得の制限により株式の引き受けを全て酪農関係者に依存することが不可能であったことや、昭和25年に株式を上場したことで農業関係者の株式の所有比率が北海道酪農協同時代と比較して低下した。昭和25年3月末の農業関係者の持株比率が62.0%であったのに対し、昭和26年3月末の比率は48.4%であった(雪印乳業; 1961)。
- 7) ただし平成の食中毒と比較し被害規模が軽微であったこと、食中毒事件の直後に森永乳業砒素ミルク事件が発生したことにより森永乳業がより厳しい批判を浴びたことは見落としてはならない(伊藤直哉; 2002)。
- 8) 1980年代に我が国で流行したCIの企業風土変革効果については多くの企業が懐疑的であることが推測されている(安藤史江; 2001)。安藤史江(2001)はCIが従業員の意識を改革する場合とそうでない場合との差は企業の「ライフステージ」の違い(歴史の長い企業であると経営理念の再検討からCI活動を始めねばならず従業員の意識改革まで到達するのに若い企業と比較して困難である)と経営理念を各従業員が日常業務に活用できる機会を与えたか否かによるとしている。雪印乳業の社史を分析する限りでは、同社は歴史が長く、そのCI活動が経営理念の変化からはじまっていることを考えると従業員の意識改革までCIは達していないのではないかと推測される。

- 9) これは無論、大阪において雪印乳業が特に厳しい競争を展開していたという地域の事情によるところも大きい(産経新聞取材班; 2002)。
- 10) 雪印乳業は平成に入ると乳製品自由化対策として人員削減・工場閉鎖を行っていた。例えば、平成7年には輸入関税の引き下げと円高を直接的な契機として人員削減と工場統廃合を柱にした合理化案を発表した。それは平成9年末までに当時7640人いる従業員を7000人以下にし、39ヵ所の工場を30ヵ所にする計画であった。この人員削減は生産部門を中心に採用を抑制することや定年退職による自然減で対応し、指名解雇や早期退職は行わない計画であった(日本経済新聞; 1995)。このように不祥事以前から近年の競争環境の激化とともに雪印乳業において人員削減が行われたが、この削減で注目すべきは生産部門を中心に行われたことである。食中毒事件の背景には人為的なミスに目を光らせる工場要員が「リストラ」や機械化で削減されていたことを指摘する意見があり、製造業の中核たるべき製造現場から「リストラ」を行ったことを問題視する意見もある(産経新聞取材班; 2002)。
- 11) アイスcream工場は戦前から北海道外に所有していた(梅田克樹; 2003)。
- 12) ただし、北海道殖産銀行からは常勤監査役、農林中央金庫からは取締役副社長もしくは専務取締役が近年にいたるまで派遣されており、両金融機関との密接な繋がりは近年まで存在した(田中康一; 1995)。
- 13) 無論、東京に本社を移転することで我が国最大の消費地である首都圏に本社を置くことになったが、雪印乳業の本社移転はそのようなことを考慮して移転したものではない。それは雪印乳業は操業当初から東京に販売管理部門を置いていたことから推測できる(田中康一; 1995)。
- 14) それは「当社は創業以来、社史第一巻序文に明記されているように「協同友愛・相互扶助を経とし、寒地農業の確立を緯とする」創業精神の下に、更に国民保健に寄与することを社業の指標として経営活動を展開してきた。しかしながら、時代の移り変わりや世代の交替が進み、事業内容が拡大多様化するとともに、当社に対する顧客からの期待や企業イメージも変化し、一万名に達する従業員の意識や価値観の違いなど世代間で差が生じてくることは避けられない状況にあった。」(雪印乳業; 1995、p.52.)、「一人ひとりの人間に個人としての人格があるように、それぞれの企業にも社会の構成員の一員としての法人格がある。それが顧客や不特定多数の人々にどのように受けとめられているか、どのような企業イメージとして映っているか、どのような好感あるいは悪感情を持たれているかなど、人々から受ける評価や期待は、企業の永続性にとっては決定的に大切なことである。創業以来、当社は「品質の雪印」として信頼性の高い会社であることを旗印に掲げてきたが、今後の当社にはどのような企業イメージを発揮する会社であることが期待されているのだろうか。当社が何を企業使命とするか、どのように社会貢献していくかに関しても、発足当時の「寒地農業の確立」に代わる新たな目的や企業理念が提示されてしかるべき時期にきているのではないか、その使命の遂行を通じて新たな企業イメージを築き上げていく必要があるのではないかという指摘が出ていた」(雪印乳業; 1995、pp.52-53.)ということを主張している点でもわかる。
- 15) 全日本能率連盟が昭和61年11月から昭和62年1月にかけて当時CI計画導入を報じられた企業を対象に調査を行ったが、CI導入の目的としては「企業文化革新指向型」(企業理念の再構築による企業文化の確立、革新、組織活性化を主目的とする)企業が最も多かったという(堤 忠宏; 1990)。雪印乳業もCI導入により対外的なイメージの向上を図るだけでなく、企業理念の変革や新しい事業領域の策定を図ろうとした企業の一つであり「企業文化革新指向型」CIを導入したと思われる。
- 16) 平成の不祥事以降、雪印乳業は企業倫理の確立のために様々な取り組みを行っている。興味深いことに、それらの取り組みの中には「創業理念」を再び見直し、経営に反映させようと動きが見られる。例えば、平成15年に策定された企業理念においては顧客、酪農生産者、取引先、株主などのステイクホルダーとの「絆」を深めることを記し、また「雪印乳業行動基準」において酪農家は創業以来のパートナーであり、酪農支援を行うことを明記している(雪印乳業; 2003b)。また、事件以降形成された従業員の自主

的な会合でかつ会社からも支援された「雪印体質を変革する会」においても創業理念を重視することの重要性をホームページ等で主張している（雪印乳業株式会社ホームページ参照）。

#### 参考文献

- 安藤史江『組織学習と組織内地図』白桃書房, 2001.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. *Built to Last*, Harper Business, New York, 1994 (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター, 1995).
- 藤原邦達『雪印の落日』緑風出版, 2002.
- 福永晶彦・山田敏之「組織の倫理失敗と学習：分析枠組と視点」『東海学園大学学術研究紀要』8巻1号, 2003, pp.71-96.
- 北海道新聞取材班「検証・「雪印」崩壊」講談社, 2002.
- 伊藤直哉「雪印乳業食中毒事件－危機管理広報ケース分析資料－」『北海道大学大学院 国際広報メディア研究科言語文化部紀要』41号, 2002, pp.7-38.
- 中野千秋「実証研究：企業管理者の倫理観に関する日米比較」『麗澤国際ジャーナル』第3巻第1号, 1995, pp.29-50.
- Nakano, Chiaki, *Ethics-At-Work in Japanese Business: An Empirical Study of Japanese Managers' Perception of Ethics in Their Corporate Lives*, Ann Arbor, Michigan: A Bell & Howell Company, 2001.
- 中野千秋・山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・長塚皓右「産学共同プロジェクト－倫理的企業風土確立に向けての組織改革」『経済社会総合研究センター Working Paper』13号, 2003.
- 日経ビジネス「「牛乳は赤字」のウソ」『日経ビジネス』1192号, 2003年5月19日.
- 日経産業新聞「雪印乳業新社長ら会見、「全社のリストラ必要」－低成長でも利益を」1993年6月30日. (1993a)
- 日経産業新聞「雪印乳業－国際化・多角化急ぐ、自由化にらみ荒療治」1993年11月30日. (1993b)
- 日本経済新聞「社員、97年末7000人以下に、雪印乳業、工場も統廃合」1995年6月30日.
- 沼上 幹『行為の経営学』白桃書房, 2000.
- 堤 忠宏「企業変革とCI計画」電通, 1990.
- 産経新聞取材班『ブランドはなぜ墜ちたか』角川書店, 2002.
- 田中康一「企業の成長と本社機能立地－雪印乳業の本社移転の事例より－」『人文地理』47巻5号, 1995, pp.1-22.
- 陶山計介「雪印ブランドの「失墜」」『関西大学商学論集』47巻2・3号, 2002, pp.249-270.
- 梅田克樹「寡占的アグリビジネスにおける企業戦略の変化とその要因－雪印乳業（株）を事例として－」『経済地理学年報』49巻4号, 2003, pp.19-42.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第一巻』雪印乳業株式会社, 1960.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第二巻』雪印乳業株式会社, 1961.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第三巻』雪印乳業株式会社, 1969.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第四巻』雪印乳業株式会社, 1975.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第五巻』雪印乳業株式会社, 1985.
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業史 第六巻』雪印乳業株式会社, 1995.
- 雪印乳業株式会社『有価証券報告書（第53期 自平成14年4月1日 至平成15年3月31日）』2003. (2003a)
- 雪印乳業株式会社『雪印乳業行動基準』雪印乳業株式会社, 2003. (2003b)
- Zajac, G. and Al-Kazemi, A.A. "Administrative Ethics and Organizational Learning in Kuwait and



The United States: An Empirical Approach”, *International Journal of Public Administration* 23(1), 2000, pp.21-52.

### 参考資料

雪印乳業株式会社有価証券報告書（1期—53期）

雪印乳業株式会社ホームページ <http://www.snowbrand.co.jp/>

図表1 従業員が日常支えにしている理念

(単位：%)

時代の流れの中で新しく出てきた考え方		創業の精神に近い考え方	
品質の雪印	67	協同友愛	24
楽しい食生活と健康を届ける	47	国民本位の向上	22
安全な食品の提供	44	酪農振興	16
業界リーダー	30	健士・健民	12
国民の健康	25	相互扶助	11
栄養食品	25	寒地農業育成振興会	4
楽しい食事・食卓	24		
おいしさの創造	23		

出所) 雪印乳業 (1995)、p.59.

図表2 雪印乳業の金融機関別借入金シェアの推移(1951～1970年度末)

#### (1) 長期借入金

年度末	残高(千円)	シェア (%)											
		拓銀	勸銀	開銀	興銀	長銀	農林中金	農林公庫	北東公庫	安田信託	三菱信託	千代田生命	その他(住宅資金)
1951	131,000	23	23	30	24	—	—	—	—	—	—	—	—
1955	812,721	—	—	—	18	19	24	—	—	25	12	—	2
1961	3,255,406	—	—	2	19	21	24	8	24	—	—	—	2
1965	7,696,518	—	—	0.1	21	19	16	12	5	19	—	7	1
1970	6,466,606	—	—	2	21	18	17	10	5	18	—	8	1

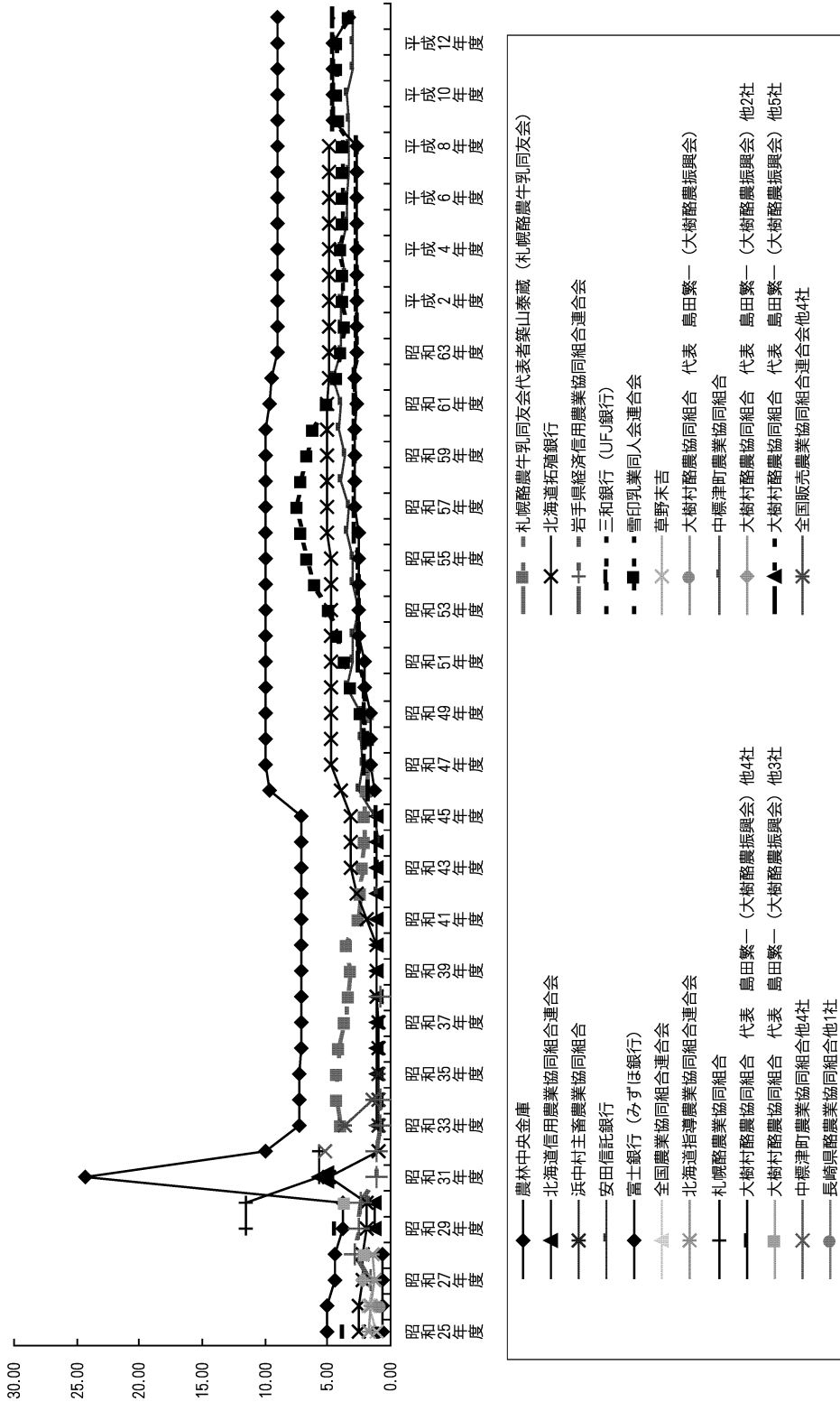
#### (2) 短期借入金

年度末	残高(千円)	シェア (%)									
		北銀	拓銀	農林中金	興銀	三和銀行	富士銀行	三菱銀行	横浜銀行	足利銀行	大和銀行
1951	61,400	8	11	66	—	15	—	—	—	—	—
1955	1,929,000	—	5	94	1	—	—	—	—	—	—
1961	6,141,000	0.8	29	63	0.4	4	1.6	0.8	—	—	—
1965	4,795,000	1.1	20	62	1	9	4	1.1	1	0.7	—
1970	9,750,000	1	18	52	—	14	12	1	1	—	1

注) 凡例：拓銀…北海道拓殖銀行、勸銀…日本勸業銀行、開銀…日本開発銀行、興銀…日本興業銀行、長銀…日本長期信用銀行、農林中金…農林中央金庫、農林公庫…農林漁業金融公庫、北東公庫…北海道東北開発公庫

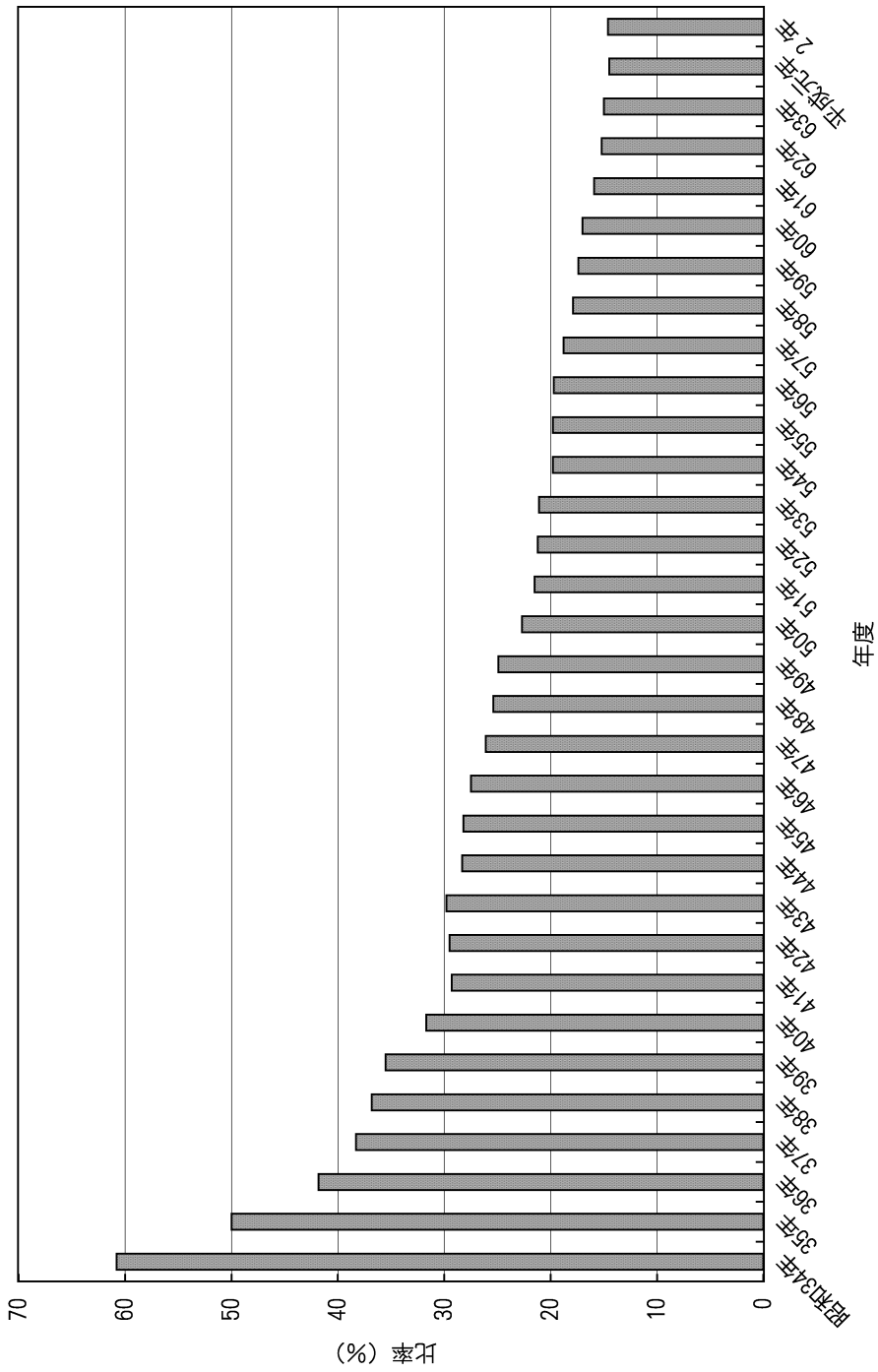
資料：「有価証券報告書総覧」をもとに作成  
出所) 田中康一 (1995)、p.429.

図表3 雪印乳業の大株主の変化



注：有価証券報告書をもとに作成

図表4 北海道在住者の持株比率の動向



注：雪印乳業：1960, 1961, 1969, 1975, 1985, 1995より作成

図表5 雪印乳業の組織風土変容プロセスと影響要因

