

MMRC-J-206

雪印乳業の食中毒事件の原因分析  
—東京電力の原子力発電所トラブル  
隠しの分析との比較—

東京大学ものづくり経営研究センター

朴 英元

計量計画研究所

大塚裕子

計量計画研究所

丸元聡子

2008年 3月



東京大学21世紀COE [整備済]  
ものづくり経営研究センター



# 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

## ー東京電力の原子力発電所トラブル

### 隠しの分析との比較ー

東京大学ものづくり経営研究センター

朴 英元

(財)計量計画研究所

大塚裕子

(財)計量計画研究所

丸元聡子

2008年 3月

**要旨** : 本稿では、不祥事の原因分析を通して、不祥事事件の適切な解決に貢献し、同様な不祥事事件を犯さない仕組みなどを提案することを目的としており、原子力のトラブル隠し事件の原因を分析した豊田・堀井(2003)の研究と2000年起きた雪印乳業の食中毒事件とを比較した。

その結果、原子力のトラブル隠し事件に対応して想定した原因が食中毒事件の内容分析結果でも見出されると想定したが、実際の内容分析の結果、食中毒事件では「社会・マスコミの問題」が取り上げられなかった。その原因としては、従属変数である「不祥事の主体や性質」の相違と、「不祥事が招いた結果」の相違が考えられた。本稿の分析結果は、不祥事のような社会問題の解決を一般化するためには、公益事業を行う公共企業と私企業などの不祥事の主体と性質、またその不祥事のもたらす結果などを区分して分析する仕組みの考案が必要であることを示唆する。

**キーワード** : 不祥事、原因分析、雪印乳業、食中毒事件、社会問題の解決

## 1. はじめに

21世紀に入り、世界的に企業不祥事が多発している。日本の製造業においても、三菱自動車のリコール隠しなどの不祥事<sup>1</sup>が相次ぎ、企業に対する信頼度が著しく損なわれている。一方、韓国でも代表的なグローバル企業である三星と現代の社会的責任の問題が浮上している。最近、三星グループの大統領選挙機密費提供事件に引き続き、現代自動車グループの機密費問題が浮上し、企業の非倫理的な活動が再びまな板に上がっている(国民日報, 2006. 4. 5)。

このように最近企業不祥事が頻発することに伴い、企業制度を新たに構築することが必要であるという議論が増加しつつある。その結果、企業やその構成員のみならず、官公庁、教育機関、病院、NPOやその構成員にも、倫理の遵守が強く求められてきている。そのため、現代はまさに組織倫理の時代であり、すべての組織が倫理の構築や定着に取り組まなければならなくなっているといわれる(吉田, 2004)。

一方、企業の不祥事などの倫理問題は、広い意味での社会問題の枠組みの中で議論する動きもある。こうした研究では、科学技術の進歩・高度化による新たな問題の出現、相互依存関係の増大、価値観の多様化などに伴い、社会問題は複雑化し、その結果、社会的な信頼を失墜させる事件も多発しているととらえている。このような現状を踏まえて、複雑な社会問題の構造を明らかにして全体像を把握すること、また、その解決のための知の構造化を行うことは、ともに問題解決のために重要であると指摘している(豊田・堀井, 2003)。

筆者らは、2003年雪印乳業の食中毒事件を材料として、不祥事事件に対する企業の対応、新聞報道と株価との関係を検討した。その分析結果によると、事件解決の段階で当該組織がどのように対応すべきかという事件解決過程における組織の優先的な取り組みの意思決定がきわめて重要であることがわかった(朴・大塚・丸元, 2006)。つまり、社会問題のみならず、企業の不祥事問題などに対応するためには、問題の原因に対する素早い分析が伴われるべきであると考えられる。

本稿では、不祥事事件などの社会問題を分析した先行研究を踏まえて、不祥事については未然に防ぐ努力も重要であるが、一旦、不祥事を起こしてしまった場合に、組織がどのように行動すれば適切

---

<sup>1</sup> 不祥事のもともとの意味は、漠然と「よくないこと」であり、より特定的には「不幸なこと」、「不運なこと」、「災難」を意味し、「悪事」あるいは「不正な行為」までは意味していないのである(野村千佳子「企業倫理」斎藤毅憲・石井貫太郎編著『グローバル時代の企業と社会』、ミネルバ書房, 2002, 29-46)。しかし、一般的に企業倫理を損なう一切の行動を総称するといえるだろう。

## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

な対応となり、その問題を乗り越えることができるかがより重要であると考えている。よって、不祥事の原因分析に基づいて、不祥事事件の迅速な解決に貢献し、同様な不祥事事件を防ぐための仕組みを構築することが必要であるとする。この分析のために、原子力発電所のトラブル隠しを分析した豊田らの研究(豊田・堀井, 2003)を検討し、一般的な私企業における不祥事事件の原因分析にどのように適用できるかを検討する。従来、原子力発電所のトラブル隠しのように公益企業(公益事業)の不祥事に対する原因分析は試みられているが、一般的な私企業の不祥事事件に対する体系的な原因分析は行われていない。そこで、本稿では一般的な私企業の不祥事事件を取り上げ、不祥事の原因を分析し、社会問題の解決策を一般化し、問題解決の仕組みを構築することに役立てたい。

## 2. 企業不祥事の影響と日本企業の不祥事の傾向

先述したように、2003年雪印乳業の食中毒事件を材料として、不祥事事件に対する企業の対応、新聞報道と株価との関係を検討した。分析結果によると、雪印乳業の食中毒事件が発表された2000年6月30日の時点以降の株価が大幅に落ちて、食中毒事件が同社の株価に影響を与えることが確認された。その後、企業の自発的な安全確認作業と国の対策によって株価回復の傾向が見られたが、事件原因の解明の段階で、さらに悪いニュースが新聞記事を通して伝えられ、再びCARが下がり、それ以後、長い間回復できなかった(朴・大塚・丸元, 2006)。このように、企業の不祥事は、直接的にその製品を利用する顧客に甚大な被害を与えるだけでなく、企業の価値にも大きな影響を与える。

とりわけ、大きな企業ほど組織や社会に及ぼす影響は大きい。例えば、アメリカのAT&Tのケースは代表的なケースであろう。1984年1月1日をもって、世界で最も大きな企業であるAT&Tが消滅し、8つの数十億ドル企業に分割されたのである。AT&Tでは100万人を超える人々が働いていた。数百万人以上の人々、いや実際にはアメリカとその他の国のほとんど全員がAT&Tの顧客であった。つまり、AT&Tを分割する戦略的決定は、AT&Tに何らかの関わりを持つ数百万市民に影響を与えるものであった。低料金の電話サービスから生活のための職に至るまで、多くの者が何らかのものをAT&Tに期待するようになっており、そうした期待をする資格や権利があると思っていた(Freeman and Gilbert, 1988)<sup>2</sup>。

「私的な」企業であっても、巨大なアメリカの私企業は、最も重要な経済的な課題の主要部分を遂

<sup>2</sup> 笠原清志 監訳『企業戦略と倫理の探求』、文眞堂、1998；Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. Jr., *Corporate Strategy and The Search for thics*, 1/E, Prentice Hall, Inc., New York, 1988

行しているのであり、それはまさに必要性故に、多くの国においては国有によってなされているか、あるいは直接的に密接な関係の下で「公的」事業たちによってなされている。米国においては、私企業があらゆる形態のエネルギーの生産と配給、鉄および非鉄金属と派生製品の加工、海・大気・自動車、そして多くの場合、都市内・都市間の鉄道輸送・ラジオ・テレビ・電話・大陸間の衛星放送の供給、さらに米国の事実上すべての本質的な金融ニーズの供給を行っている。経済活動のための基礎メカニズムとして技術的に「私的分野」に依存し、そのような機能の国家の引受けに対し強いイデオロギー的嫌悪感を表明しているとしても、アメリカ社会は、米国の主要なビジネスに制約を求めねばならないのであり、さまざまな公的な統制と誘引を通して説明責任を課すように求められていたのである (Freeman and Gilbert, 1988)。

先述した 2003 年雪印乳業の食中毒事件の分析結果で示唆されたのは、不祥事の波及効果の甚大さもあつたものの、事件解決の段階で当該組織がどのように対応すべきかという事件解決過程における組織の優先的な取り組みの意思決定も重要であることが明らかになった。不祥事事件を解決する段階で、当該企業あるいは組織が不祥事の発生原因を適切に、しかも外部より先に把握しないと、企業価値のみならず、株主の価値へもより否定的な影響を与える可能性が見出された。つまり、雪印乳業のように不祥事事件の根本問題の原因把握が内部で行われず、販売再開などの外見上の問題に集中すると、最初の事件発生より、より一層、企業価値へ負の影響を与え、回復できなくなることが明らかになった (朴・大塚・丸元, 2006)。つまり、未然に不祥事を防ぐことも重要であるものの、一旦不祥事を起こしてしまった企業が、どのように適切に不祥事に対応できるかについても取り組まなければならない。しかし、敏感に対応できず、企業に大きな影響を与えた鈍感であることの例は、枚挙にいとまがない。たとえば、アメリカでもフォード社ピントにおけるガソリントank爆発、ファイヤストーン社のクレームのあつた 500 タイヤ、第三世界におけるネスレ社の乳児用ミルクの販売など、そして一般的には、当該企業がそれらの問題で政府や批判者らと争い続けることであつた (Freeman and Gilbert, 1988)。日本の場合、野村 (2002) によって、日本の大企業の有罪判決事例を産業別に分けて分類したが、表 1 のように 2002 年現在 15 産業の 1056 社に対して、違法行為を行なっている企業は、50 社に至っている。業種別には建設業が 13 社で最も多い。一方、有罪判決の内容によると、差別、独禁法違反、製造物賠償責任、その他に分類しているが、その他を除いた中では独禁法違反が 17 件で一番多い。こうした内容は有罪判決に直接関わる内容であり、本稿で取り上げている広い意味での企業不祥事を考えると、より範囲が広いと考えられる。

## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

[表 1] 日本の大企業の有罪判決事例の分類

	差別	独禁法 違反	製造物賠償 責任	その他	合計	違法行為を行っ ていない企業	全企業数
建設	0	9	0	4	13	104	117
食料品	0	1	0	1	2	56	58
化学工業	0	0	0	2	2	132	134
石油・石炭製品	0	0	0	1	1	7	8
ガラス・土石製品	0	0	0	1	1	30	31
機械	0	0	0	3	3	92	95
電機機器	0	1	0	2	3	120	123
輸送用機器	0	1	0	2	3	56	59
商業	0	1	0	6	7	160	167
金融・保険	0	1	0	5	6	149	155
陸運	0	0	0	3	3	31	34
海運	0	1	0	0	1	16	17
通信	0	2	0	1	3	5	7
電気・ガス	0	0	0	1	1	13	14
サービス	0	0	0	1	1	35	37
計	0	17	0	33	50	1006	1056

出所：野村千佳子「企業倫理」斎藤毅憲・石井貫太郎編著『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房、2002、pp. 29-46

さらに、日本 JST (科学技術振興機構) でも企業だけに限定したわけではないが、失敗事例を集めており、2006 年 4 月現在、機械、材料、化学、建設の分野で 1135 件も集められている<sup>3</sup>。また、こうした企業の対応は、企業内部の問題だけではなく、企業の外部の動きに対しても考慮すべきであろう。従来の研究によって、どのような種類の活動が、社会に敏感に対応するものであるのかということについては、ある程度コンセンサスが形成されてきた。その基本的な考え方は、企業に影響を及ぼすような社会問題を経営者は見分けて、それが危機的狀態にまでいたる前に何らかの対策を講じるというものである。

<sup>3</sup> JST 失敗知識データベース(<http://shippai.jst.go.jp/fkd/Search>)

[表 2] JST の失敗事例

分野	失敗事例
機械	448
材料	208
化学	333
建設	146
合計	1135

Epstein (1987)は、優先順位において表面化し、緊急の注目を必要とするようになった課題事項または政策的考慮事項を問題とすべきだと述べている<sup>4</sup>。つまり、ある課題事項が緊急性を要するものとなる以前に、それを診断し、各種解決策を査定し、それを解決する組織または経営者の能力は、効果的な経営社会業績の重要な尺度のひとつをなしている。

### 3. 分析フレームワークの提示

#### 3.1 先行研究の検討

不祥事事件の原因を把握し、社会問題の解決に適用するために、構造モデル化手法を利用して東京電力の原子力発電所トラブル隠しを分析した、豊田・堀井(2003)の研究では、新聞記事に基づいて問題の構造を表す図を描き、問題要因の間の因果関係を提示している。トラブル隠しと抽出した原因との関係を、[表 3]に示す。

[表 3] 豊田・堀井(2003)における原子力発電所のトラブル隠しの要因分類

原因のキーワードのまとめ	カテゴリー分け
国・行政の問題	①国と電力のあり方、②規制のあり方
社会・マスコミの問題	①反原発運動、②絶対安全を求める意識、③マスコミの影響、④社会意識(電気は安くて使い放題が当たり前)
事業者の問題	①閉鎖性、②情報公開不足、③コーポレートガバナンス(企業統治)の不備、④経済性重視
隠蔽問題(不祥事事件)	トラブル隠し

出所：豊田・堀井(2003)の図 17 を筆者が編集

<sup>4</sup> Epstein, E.M. "The corporate Socoal Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness," *California Management Review*, Vol 29, No 3, Spring 1987, pp. 99-114



## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

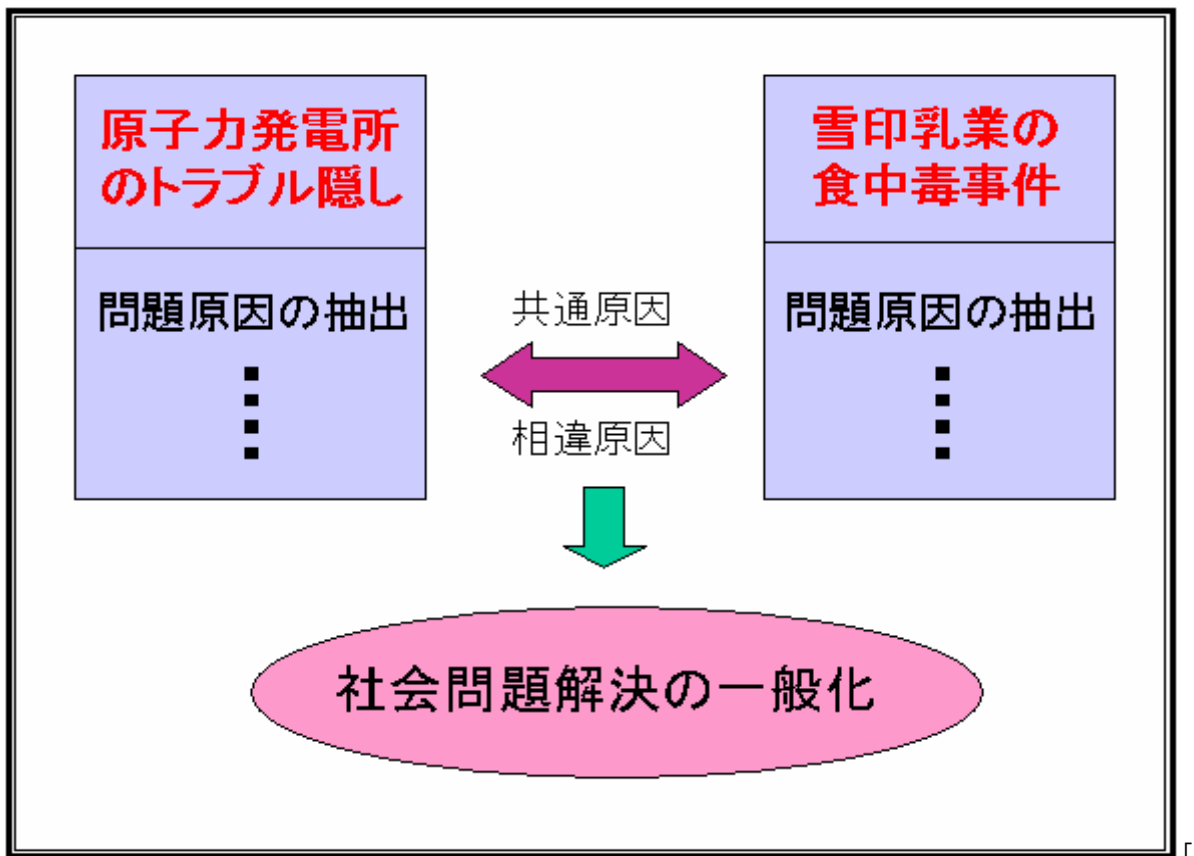
[表 4] 豊田・堀井(2003)の分類項目のうち、原因のまとめ

区分	キーワード(取りまとめ)	キーワードの原因	記事(例)
国	国と電力の関係 -エネルギー政策(自由化、原子力推進) -リサイクル国策を民間協力で	国策民営、なれあい、過度の相互関係、役割・責任分担	国策を民間で実施し、国が規制するために、あうんの呼吸、もたれあいなどの裁量行政も
	規制のあり方 -規制の品質管理 -自主規制、維持基準	規制の能力不足、現行規制の問題・時間がかかる	情報基準がないこと(不合理な規制)が、傷の情報公開を妨げた。
社会	反原発運動	反原発⇒閉鎖性、反原発の流れ	-反原発との摩擦が、原子力部門内の結束を固め、閉鎖性に繋がった。 -反原発の流れが、トラブルなどの負の情報(リスク情報)の公開を妨げた。
	絶対安全 -社会の問題 -社会としてのリスクマネジメント	維持基準を採用できなかった、絶対安全⇒過剰規制、維持基準への不安は?、絶対安全を求める世論、安全神話形成調査	-日本の原発は100%安全と、小さな傷も認めず、老朽化の考え方も嫌い、維持基準は導入されなかった。 -絶対安全を求める世論が正常な原子力の運営を困難にしている。 -絶対安全を望む世論の影響が、トラブルなどの負の情報(リスク情報)の公開を妨げた。
	マスコミの影響	マスコミ対応⇒稼働率低下、作業量、マスコミの歪曲報道、間違えだらけの情報解釈	-歪曲報道や間違えだらけの解釈が、情報公開を困難に -軽微なトラブルでも取り上げるマスコミの傾向が、トラブルなどの負の情報(リスク情報)の公開を妨げた。 -マスコミの原子力経済性への疑問が、経済性重視への圧力に
	社会意識 -電気は停電せず、安く好きなだけ使えるのは当たり前	停電に対する世論、バブルによる需要増	安い電気を求める社会意識が、経済性を重視させた。(諸外国に比べ日本の電気は高いとの認識)
企業	閉鎖性	権威的幹部、人事交流なし、メンツ、専門性	-情報が部門間に留まってしまいがちで情報公開が不十分に。 -経営トップさえ知らない風通しの悪さが不正を生んだ。 -閉鎖性のために、トップにも情報が流れずマネジメントの不備に
	情報公開の不足 -説明責任	情報開示、説明能力のある人材開発	情報公開を十分にしていなかったことが、閉鎖性につながった。
	コーポレート・ガバナンス(企業統治)の不備	過去の失敗が活かされなかった、技術力の過信、モラルの欠如、TOPの現場主義	-(専門性等から)人事交流少なく、特別視することで閉鎖性を高めた。 -風土改革などで、企業倫理の定着や情報公開などを推進したが、効果は限定的なものにとどまった。
	経済性重視	操業停止の圧迫感、経済性、稼働率	

出処：豊田・堀井(2003)の付録1を、論文の順序に合わせて整理

豊田・堀井(2003)は、原子力発電所のトラブル隠しの要因を分析しているが、それに関わる要因として、国・行政の問題、社会・マスコミの問題、事業者の問題、原因の結果としての隠蔽問題を取り上げている。しかし、彼らの要因の分類には、事件を起こした要因だけではなく、事後的な対策なども関わる要因として考えており、本稿で提示しているような不祥事事件の原因分析の範囲を超えて、曖昧な項目自体が含まれている。そのため、本稿では彼らの要因の中で、原因と区分されたキーワードだけを用いることにする。豊田・堀井(2003)の10つの項目に対するキーワードの原因の要約を表4に示す。また、豊田・堀井(2003)では、キーワード間の因果関係を究明するのに焦点を合わせたものの、本稿では、異なる性質の不祥事事件の原因を比較することを目的にする。このような研究目的のもとで、内容分析手法を利用し、原因間の因果関係の把握より異なる不祥事の共通原因と相違原因を見出すことに焦点を置きたい。

### 3.2 本稿のフレームワーク



[図1] 本稿のフレームワーク

本稿では、不祥事の発生、知覚、事件原因の追求、そして各ステイクホルダー側の対応や反応、さらに問題の解決策を見つけ出し、問題を改善する仕組みを提示するのに役に立つ見取り図を提案する研究の一環として、私企業における不祥事事件の問題原因の把握と抽出に目的がある。このため、本稿では原子力発電所のトラブル隠しを分析し、トラブル隠しに影響する 10 項目を提示した豊田・堀井(2003)の抽出項目と、本稿で用いる雪印乳業の食中毒事件の問題原因とを比較し、不祥事ごとに見られる問題原因の共通原因と相違原因を見出し、不祥事事件などの一般的な社会問題の解決に寄与することに主な焦点を合わせる。このような本稿のフレームワークを[図 1]に示す。

## 4. 分析手法

### 4.1 内容分析法

豊田・堀井(2003)では、問題の構造を明らかにする手法として、構造モデル化手法を用いた。この手法のプロセスは、命題抽出、キーワード付け、分類、項目間の関係の評価、因果関係マトリックスのグラフ表示及び、構造分析となっている。本稿では、豊田・堀井(2003)の用いた構造モデル化の手法ではなく、内容分析法を用いる。

内容分析法は、メディアのメッセージのコンテンツ(内容)に焦点を合わせる。これを公式的に定義すると、計量的内容分析は、コミュニケーションの体系的・反復的検査である。シンボル(Symbol)は、妥当な測定規則に従って数値として割り当てられる。そして統計手法を用いてこれらの価値を含んだ関係の分析は、コミュニケーションを描写し、コミュニケーションの意味に関する推測を描き、コミュニケーションからそのコンテクストまでを推論する(Riffe. et al., 1998)。このように内容分析法は、新聞記事の内容に焦点を合わせ、内容の分析ができるため、不祥事事件の原因把握とその対応を調べるのに適切だと考えられる。

このような内容分析法の長所は以下の4つにまとめられる(Riffe. et al., 1998; Miyazaki, 2003)。第一に、内容分析法は、控え目であり、非反応的な測定手法である。すなわち、コミュニケーターやレシーバー(受信者)に関わらず、メッセージが分析できる(Webb. et al., 2000)。その結果、調査者の主観が排除できる。第二に、内容自体は、それを提供する主体より長く存続するため、内容分析によって長期間の研究が可能である。そのため、歴史的研究などで用いられる。第三に、内容の軽量化や測定は、質的分析においては論理的に分析できないような大量の情報やデータを簡略化することを可能にする。第四に、人間活動におけるコミュニケーションの中心性のため、内容分析を利用して多くの分野や領域における様々な問いに適用する際に、何の制約もない。すなわち、人間活動のほぼ全ての問いに答えられるという長所がある。さらに、内容分析法は、表3に示したように、インタビュー

一調査や歴史記録調査、統計的数値調査などの弱さを補う利点がある(Miyazaki, 2003)。不祥事問題の発生を比較するために、本稿では2000年起きた雪印乳業の食中毒事件を対象に内容分析を実施する。

#### 4.2 分析データ

ここでは、本稿の分析対象として選択した雪印乳業の食中毒事件を内容分析するために、食中毒事件前後の日経記事の変動を考察した。[表 5] から分かるように、食中毒事件が発生する以前の 2-3 年間で事件が発生した 2000 年 6 月末以降とを比較すると、食中毒事件が発生した 6 月末以降の 7 月からの報道記事が急増加していることが分かる。新聞というマスコミは直接一般市民や社会へ影響を与えると考えるので、食中毒事件が事件の当事者である雪印乳業に与える影響は甚大だと考えられる。ということから、これからの内容分析では、食中毒事件が発生した 2000 年 6 月末以降、すなわち 2000 年 7 月から 12 月の新聞記事のみを対象にして内容分析を行なう。この 6 ヶ月の間の記事を検討すると、朝刊、夕刊、地経の記事をすべて取り入れると、重複内容の記事が多くなるため、本稿の内容分析の対象は朝刊のみの 145 記事にした。

[表 5] 1998 年から 2000 年までの記事数の検索結果(記事件数)

区分	朝夕刊・地経		朝刊のみ	夕刊	地経
1998 年	60		51	4	5
1999 年	41		34	4	3
2000 年	465		185	74	206
	1-6 月	43	40	2	1
	7 月	204	68	34	102
	8 月	117	44	19	54
	9 月	46	12	9	25
	10 月	20	4	6	10
	11 月	11	5	2	4
	12 月	24	12	2	10

さらに、短文ごとに内容分析するために、145 記事をピリオド単位で記事を区分し、合計 1377 記事にした。ただし、145 記事の中で、22 記事は表などに関する記事であり、短文化できず、今回の分析で除いた。

## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

[表 6] 145 記事の短文化

区分	短文化した記事	短文化できない記事	合計
分析記事	123 記事	22 記事(主に、表)	145 記事
分析単位	1377 文	-	1377 文

結果的に、雪印乳業の食中毒事件の発生原因の把握と、ステイクホルダーの対応との関係を分析するために内容分析に用いたデータは、食中毒事件が発生したその年の日本経済新聞データベースのうち、2000年7月から12月までの145記事、1377文となる。

### 4.3 研究仮説

公益企業における原子力発電所のトラブル隠しの原因分析と、私企業における食中毒事件の原因分析とを比較するために、まず豊田・堀井(2003)の原因分析に対応した食中毒事件の想定原因を仮定する。その上で、具体的に内容分析を行い、両者を比較する。原子力トラブル隠しの原因分析で抽出された10つの原因に対応して、食中毒事件の原因を想定したのが、[表 7]である。

[表 7] 原子力発電所のトラブル隠しの原因分析に対応した食中毒事件の想定原因

区分	原子力トラブル隠し (豊田・堀井の原因)	食中毒事件 (仮説：筆者らの想定原因)
国・行政の 問題	国と電力のあり方	国と食品企業のあり方
	規制のあり方	食品規制のあり方
社会・マス コミの問 題	反原発運動	食品汚染追放運動
	絶対安全を求める意識	食品安全を求める消費者団体の意識
	マスコミの影響	マスコミの影響(企業の外面的な成長ばかりを捉える問題)
	社会意識(電気は安くて使い放題が当たり前)	社会意識の問題(安い牛乳を求める意識)
事業者の 問題	閉鎖性	情報伝達しにくい組織構造・風土
	情報公開不足	食品安全に関する情報公開の不足
	コーポレートガバナンス(企業統治)の不備	管理体制問題・倫理問題
	経済性重視	利潤追求や経済的効率性の重視
不祥事	トラブル隠し	食中毒事件

## 5. 分析結果

### 5.1 内容分析の枠組み

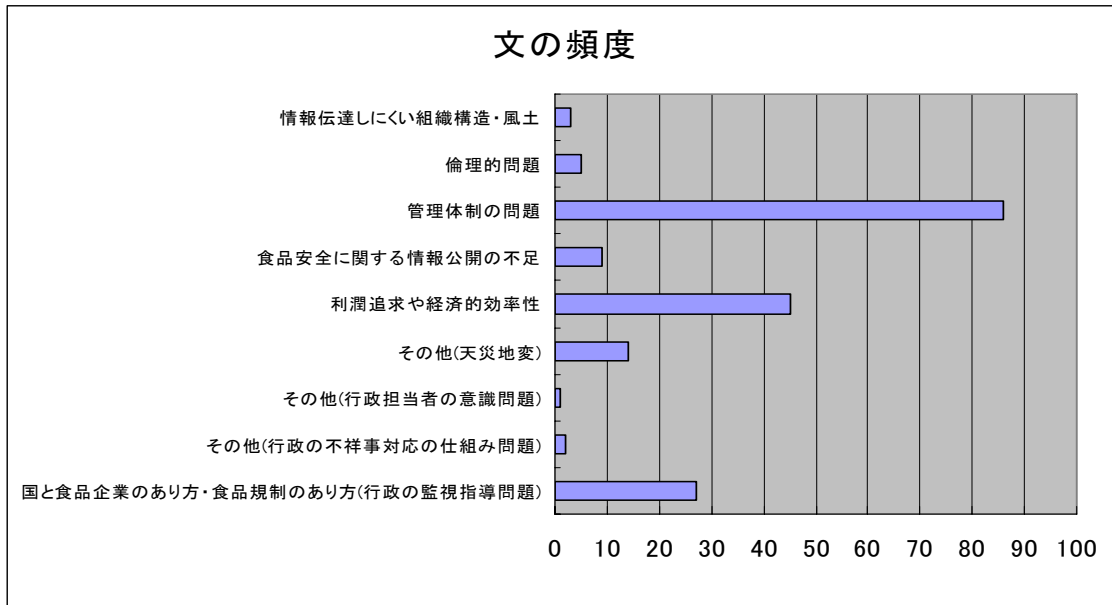
ここでは前述した研究課題に基づき、本稿の分析対象である日経朝刊の145記事を分析するための内容分析の枠組みを提示する。[表8]に示したとおり、内容分析した項目は、視点の分類、行政側の対応の言及、責任に対する企業内部の取り組みの言及、企業業績との関連性の言及、事件に対する企業内外における事件原因の言及など5つのINDEXに分けて、各々のINDEX別にSUB-INDEXを設けて内容分析を行なった。その中で、本稿では不祥事事件の原因分析の目的のため、「5)事件に対する企業内外における事件原因の言及」の内容分析結果を利用する。

[表8] 内容分析の枠組み

INDEX	SUB-INDEX
1) 視点の分類	1=行政側、2=企業側、3=企業市場側(流通業者などの取引企業や株式市場など)、4=ユーザー側、5=マスコミ側、6=その他
2) 行政側の対応の言及	0=行政処分(の包括言及)、1=立ち入り検査、2=営業禁止、3=罰金、4=告訴、5=刑事処罰(役員などの)
3) 責任に対する企業内部の取り組みの言及	1=謝罪、2=生産体制の見直し、3=事業所廃止(工場の閉鎖)、4=自主回収や廃棄、5=関連者解雇、6=関連役員辞任、7=経営者(会長や社長)辞任や交代、8=補償、9=会社の体制や社風の一新(経営の立て直し)、10=共同開発プロジェクトの脱退、11=安全点検、12=運動部活動を自粛、13=販売店支援、14=経団連の理事退任、15=再発防止策、16=イメージ改善、17=社会的責任(スポーツなどで)、18=顧客サービスの充実、19=生産ラインの安全検査、20=再発防止策、21=危機管理体制の再構築、21=信頼回復、22=製造販売再開、23=積極的な販促策、24=コスト面の見直し、25=経営再建計画(社員削減、提携など)
4) 企業業績との関連性の言及(Y/N)	1=総合評価(業績)、2=売上、3=株価、4=格付け、5=連結経常損益、6=工場稼働率、7=連結最終損益(最終連結赤字)、8=借入金、9=社債の利回り、10=操業(生産)再開、11=工場の閉鎖、12=シェア、13=財務体質、14=配当
5) 事件に対する企業内外における事件原因の言及(Y/N)	1=国と食品企業のあり方、2=食品規制のあり方、3=食品汚染追放運動、4=食品安全を求める消費者団体の意識、5=マスコミの影響(企業の外面的な成長ばかりを捉える問題)、6=社会意識の問題(安い牛乳を求める意識)、7=情報伝達しにくい組織構造・風土、8=食品安全に関する情報公開の不足、9=管理体制問題・倫理問題、10=利潤追求や経済的効率性、11=その他

## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

その内容分析の結果、抽出された食中毒事件の原因のキーワードを図2に示す。図に示されたように、管理体制の問題がもっとも多く、その次が、利潤追求や経済的効率性の問題が次を占めている。



[図2] 原因キーワードの比較

さらに、本稿のフレームワークで提示した豊田・堀井(2003)の原因分析との比較のために、食中毒事件の原因別、各ステイクホルダーの対応、不祥事の影響別に分けて、区分した。この中で、豊田・堀井(2003)の原因分析との比較に直接関わる文のキーワードの分類と種類、文のサンプルと文の頻度を[表9]に示す。

本稿の内容分析のメインキーワードと豊田・堀井(2003)の対応キーワードとの関係は、付録1の表を参照していただきたい。まず、内容分析のうち行政側の原因は、行政の監視指導問題、HACCP(危険度分析による衛生管理)の審査問題、行政の初動対応の問題、初期段階での情報やデータの収集の問題、行政担当者の安全過信が抽出されたが、豊田・堀井(2003)の行政側の原因に対応した原因として抽出した国と食品企業のあり方、食品規制のあり方は明確に区分されなかったため、同じキーワードとして分類している。次に、組織原因のうち、利潤追求や経済的効率性の原因として、原材料の汚染問題と原料の再利用の問題を抽出した。なぜなら、経済的効率性のため、原材料を再利用し、それが原料の汚染に影響を与え、その結果食中毒事件に直接的な原因となったからである。それゆえ、原材料の問題は豊田・堀井(2003)の経済性の問題に対応している。次に、食品安全に関する情報公開の問題は、事実情報を早く公表しなかった初期の対応の問題として取り上げた。また、豊田・堀井(2003)

のコーポレートガバナンス（企業統治）の不備に対応し、想定した管理体制の問題と倫理的問題を二つに分けて分類した。管理体制の問題には、不十分な品質管理体制、ずさんな安全管理体制、マニュアルの過信、対応の遅れ、ずさんな衛生管理問題を抽出しており、倫理的問題には、社員のモラルの低下、製造日の改ざんの問題、経営者の倫理問題を抽出している。最後に、情報伝達しにくい組織構造・風土には、情報伝達の問題だけが当てられた。その他に、停電などの天災地変も抽出された。

[表 9] 食中毒事件の原因に対する内容分析の結果

原因の分類	メインキーワード	文の頻度	豊田・堀井(2003)の対応キーワード
外部原因(行政)	(1) 国と食品企業のあり方・食品規制のあり方(行政の監視指導問題)	27	国と電力のあり方 規制のあり方
	(2) その他(行政の不祥事対応の仕組み問題)	2	—
	(3) その他(行政担当者の意識問題)	1	—
外部原因(その他)	(1) その他(天災地変)	14	—
組織原因	(1) 利潤追求や経済的効率性(原材料の問題)	45	経済性の問題
	(2) 食品安全に関する情報公開の不足(情報公表の問題)	9	情報公開不足
	(3) 管理体制の問題	86	コーポレートガバナンス(企業統治)の不備
	(4) 倫理的問題	5	
	(5) 情報伝達しにくい組織構造・風土(情報伝達の問題)	3	閉鎖性

## 5.2 比較結果

豊田・堀井(2003)の原子カトラブル隠しの原因分析と比較して、雪印乳業の食中毒事件を検討した際に、国・行政の問題、事業者の問題、その結果としての食中毒事件が取り上げられている(表 10)。

この比較結果から分かるように、食中毒事件の原因としての「社会・マスコミの問題」は、雪印乳業の内容分析の結果では見出せなかった。



## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

[表 10] 原子カトラブル隠しと食中毒事件の内容分析結果の比較

区分	原子カトラブル隠し	食中毒事件	
	豊田・堀井(2003)の原因	仮説：筆者らの想定原因	新聞記事の内容分析の結果
国・行政の問題	国と電力のあり方	国と食品企業のあり方	行政の監視指導問題 (監視、指導する行政側にも課題)
	規制のあり方	食品規制のあり方	HACCP(危険度分析による衛生管理)の審査問題
	—		行政の不祥事対応の仕組み問題(行政の初動対応の問題、初期段階での情報やデータの収集の問題)、行政担当者の意識問題(行政の担当者の安全過信)
社会・マスコミの問題	反原発運動	食品汚染追放運動	—
	絶対安全を求める意識	食品安全を求める消費者団体の意識	—
	マスコミの影響	マスコミの影響	—
	社会意識(電気は安くて使い放題が当たり前)	社会意識の問題(安い牛乳を求める意識)	—
事業者の問題	閉鎖性	情報伝達しにくい組織構造・風土	情報伝達の問題(社長への報告体制の問題(社長への報告が遅れ))
	情報公開不足	食品安全に関する情報公開の不足	情報公表の問題(事実情報を早く公表しなかった初期の対応の問題)
	企業統治の不備	管理体制問題・倫理問題	管理体制の問題(不十分な品質管理体制、ずさんな安全管理体制、マニュアルの過信、対応の遅れ、ずさんな衛生管理問題)、倫理的問題(社員のモラルの低下、製造日の改ざんの問題、経営者の倫理問題)
	経済性重視	利潤追求や経済的効率性	原材料の問題(原材料の汚染問題、原料の再利用の問題)
その他	—		天災地変(停電)
不祥事	トラブル隠し	食中毒事件	食中毒事件

ただし、食中毒事件によって惹起された「社長の辞任」や「業績の悪化」などには「社会・マスコミの問題」が影響を与えている。例えば、「社長の辞任」の場合、消費者の影響が見られる記事として、「ずさんな社内管理体制に対し、消費者の批判も強まっており、石川社長は大阪市からの処分や被害者への謝罪・補償などの案がまとまり次第、辞任する。」という文がある。また、「業績の悪化」の場合、消費者の影響が見られる記事として、「この問題で同社の株価は急落、消費者の“雪印離れ”が業績に深刻な影響を与えるのは必至になってきた。」などの例が挙げられる。しかし、いずれも食中毒事件自体に影響する原因としてではなく、事件によって派生された出来事に影響する二次的な原因になっている。言い換えれば、少なくとも食中毒事件においては、「社会・マスコミの問題」は直接的な原因ではないと言えるだろう。だとすると、原子力トラブル隠しと食中毒事件という二つの不祥事の間に、いったい何が異なっているのだろうか。両者の相違について検討する必要があると考えられる。

### 5.3 分析結果の検討

以上の分析から分かるように、原子力のトラブル隠しと食中毒事件を比較した際に、トラブル隠し事件に対応して想定した原因が食中毒事件の内容分析結果でも見出されると考えられたが、実際の内容分析の結果、「社会・マスコミの問題」が取り上げられなかった。

ここでは、なぜ「社会・マスコミの問題」は取り上げられなかったのかその原因を検討したい。第一に、従属変数である「不祥事の主体性や性質」の問題が考えられる。原子力発電所のトラブル隠しの主体は、公益企業である「東京電力」である。しかし、食中毒事件の場合は、一般私企業であり、社会全体との関わりが少ない。すなわち、公益事業の場合、国家や社会全体に影響する可能性が高いため、常に監視の対象になっている。しかし、一般的な私企業の場合、そのビジネスや商品に直接関わる消費者以外には、事件が発生するまでは、それほど関心の対象にならなかったことがわかる。半世紀前の1955年森永砒素ミルク中毒事件が牛乳による食品汚染問題の始発となっているが、その間食品公害問題が社会的な 이슈にまで浮き彫りになっていなかった。このような背景の上で、雪印乳業の食中毒事件の場合、事件が起きるまで、一般消費者の意識や社会意識、マスコミの関心などが事件の原因として影響していなかったと考えられる。

このような根拠の一つとして、食品に関する社会市民団体の動きを取り上げられる。例えば、アメリカの企業を監視する公益組織に対する調査結果によると、公益組織は不適切な行動の例を明らかにすることにおいて、また変化への圧力の独自の発火点となることで会社の行動を大いに監視したとされる(Epstein, 1987)。ここでは、日本における具体的な社会市民団体の動きを示す指標として、NPO法人などの推移を検討する。食品関連NPO活動は、2000年以前からはほぼ皆無だったが、2000年の雪印乳業の食中毒事件、2002年の牛肉偽装、そして日本ハムの牛肉偽装など食品と関連して一連の企

## 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

業不祥事が連発し、消費者など市民団体の動きが増加され、2003年には消費者の視点で、食品企業の格付けを行う運動も起こり始めた(日本経済新聞 2003年7月15日)。具体的な統計で検討すると、2004年6月までの食品関係のNPO法人の出現を通して、この事実が裏付けられるといえる。食品に関連したNPO法人は、NPO法人データベースで提供してNPO法人検索を利用すると、2000年以前には食品関連のNPO法人が見られず、雪印乳業の食中毒事件などの食品関連企業の不祥事事件の続出によって社会市民団体の関心が増加されたと考えられる。食品関連NPOの推計と推移を[表11]に示す。

このような結果は、2000年以降の食品関連不祥事の増加とともに、社会意識の高揚と消費者などの関心も増加されたことを示唆する。言い換えれば、雪印乳業の食中毒事件の当時は、あまり食品企業の不祥事を深刻に認識されず、そういった社会団体の圧力はそれほどなかったと考えられる。

[表11] 食品関連NPOの推移(2004年6月現在)<sup>5</sup>

年度	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
NPO数	3	2	4	5	6

出所：NPO法人検索データベース

第二に、従属変数である「不祥事が招いた結果」のインパクトの違いからも説明できる。原子力発電所のトラブル隠しの場合は、不祥事は「隠し」であり、人の命に実際に影響を及ぼす具体的な事件や事故に結びつかなかったが、食中毒事件は、具体的な事件として大きな人々の命に影響を与えてしまった。そのため、社会やマスコミは、その事件の及ぼす影響により大きな関心があったと考えられる。内容分析の結果で提示したように、消費者やマスコミの報道などが企業の対応に影響を与えるような2次の波及効果はあったものの、食中毒事件の発生原因としては捉えられなかった。これに対しては、先に述べた主体性の問題とも関わるが、食品企業の不祥事は社会的な 이슈として考えられなかったものの、実際の食中毒事件という多くの人の命に影響を与える結果を通して、社会的関心が増加されたと考えられる。

とすると、不祥事に対する社会的な知の構築度合いによって、不祥事へ与える影響力も異なってくると予想される。例えば、2000年食中毒事件の結果では捉えられなかった社会・マスコミの原因は、2002年雪印乳業の子会社である雪印食品の「牛肉偽装」には影響を与えたことが予想される。すでに食中毒事件による食品企業の不祥事の影響を経験した社会は徐々に食品企業に対する監視が増加さ

<sup>5</sup> NPO法人検索を利用して推計(<http://www.npo-hiroba.or.jp/>)。自主公開情報および公開詳細情報登録団体数6860件からの検索。ちなみに、2004年9月現在、内閣府に法人として認証されているNPO数は、18757法人である。

れ、それを回避するために企業側では「牛肉偽装」という不祥事を起こしたと考えられる。雪印乳業の子会社の雪印食品と日本ハムの「牛肉偽装」も、「原子力のトラブル隠し」のように実際の被害者を出さなかったものの、すでに構築された不祥事の影響に関する社会的経験が企業の第二の不祥事の触発要因として作用したに違いない。組織外部からは、一層組織内部の透明性を求め、監視機能を強化することで、一層の開放性への期待が組織に差し向けられるとともに、見出された閉鎖性がリスクを招くものとして観察される(高尾, 2004)。これに関して、今後の分析ではその仕組みを掘り下げて確認する必要があると考えられる。

## 6. まとめと今後の課題

本稿では、不祥事の原因分析を通して、不祥事事件の適切な解決に貢献し、同様な不祥事事件を犯さない仕組みなどを提案することを目的としており、原子力のトラブル隠し事件の原因を分析した豊田・堀井(2003)の研究と2000年起きた雪印乳業の食中毒事件とを比較し、公益企業と一般的な私企業における不祥事事件の原因分析を比較検討した。

その結果、原子力のトラブル隠し事件に対応して想定した原因が食中毒事件の内容分析結果でも見出されると想定したが、実際の内容分析の結果、食中毒事件では「社会・マスコミの問題」が取り上げられなかった。その原因としては、従属変数である「不祥事の主体や性質」の相違と、「不祥事が招いた結果」の相違が考えられた。

この結果をより明確にするためには、本稿で導出された結果を他の不祥事事件のケースにも適用し、不祥事間の性質の違いとその影響関係を幅広く確認する必要があるだろう。さらに、本稿の本来の目的通り、内容分析した不祥事の原因と、ステイクホルダーの対応と、不祥事の影響との関係をいかなる見取り図を持って説明できるかも課題として残される。今後、すでに行った内容分析の数値データをどのように活用するかも検討していきたい。

## 参考文献

- Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. Jr., *Corporate Strategy and The Search for thics*, 1/E, Prentice Hall, Inc., New York, 1988
- Epstein, E. M., “The corporate Socoal Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness,” *California Management Review*, Vol 29. No 3, Spring 1987, pp.99–114
- Miyazaki, M., “Inferring Competitors’ Intention: Using Content Analysis and Product Concept Trajectory,” *ABAS: Annals of Business Administrative Science*, Vol.2, No.1, 2003.
- Riffe, D., Lacy, S., and Fico, F. G., *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Webb, E., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., and Sechrest, L. *Unobtrusive measures* (Rev. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- 豊田武俊・堀井秀之「構造モデル化手法の社会問題への適用～原子力発電所トラブル隠しを題材に」『社会技術研究論文集』Vol.1, 2003, 16–24.
- 吉田猛「企業倫理の時代」『組織科学』Vol.1, 2004, 2–3.
- 朴英元・乾裕子・丸元聡子「不祥事に対する企業の対応とステイクホルダーへの影響-食中毒事件以降の雪印乳業の対応に対するイベント・スタディ分析」科学技術社会論学会第4号, 2006, 75–88.
- 高尾義明「リスク社会における組織「構造」とコーポレート・ガバナンス」『組織科学』Vol.1, 2004, 43–51.
- 野村千佳子「企業倫理」斎藤毅憲・石井貴太郎編著『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房, 2002, 29–46)
- 中村瑞穂他訳、エドウィン・M・エプスタイン著『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂
- 笠原清志 監訳『企業戦略と倫理の探求』、文眞堂、1998
- 国民日報「基督教人たちにとって企業というのは何か: 利潤追求よりは先に人を仕えること」2006. 4. 5
- JST 失敗知識データベース (<http://shippai.jst.go.jp/fkd/Search>)
- NPO 法人検索データベース (<http://www.npo-hiroba.or.jp/>)

付録

[付録表] 内容分析のメインキーワード

種類	メインキーワード	サブキーワード	記事の文(サンプル)	頻度 (文)
外部原因(行政)	(1) 国と食品企業のあり方、食品規制のあり方(豊田・堀井: 国と電力のあり方)	一監視、指導する行政側にも課題(行政の監視指導問題)	広範囲に流通する大量生産の食品が原因となった雪印乳業の集団食中毒は、企業を監視、指導する行政側にも課題を突き付けた。(2000年7月8日)	1
	(豊田・堀井: 規制のあり方)	一HACCP(危険度分析による衛生管理)の審査問題	検討会はHACCPの承認審査や監視を強化する方法を協議する以外にも、今後の承認手続きにも関与し、専門的な観点から助言を行うという。(2000年8月4日)	26
	(2) 行政の不祥事対応の仕組み問題	一行政の初動対応の問題	大阪市、和歌山、兵庫両県の話から浮かび上がるのは、初動対応の重要さだ。(2000年7月8日)	1
		一初期段階での情報やデータの収集の問題	被害者が複数の自治体にまたがる集団食中毒を経験した中国地方のある自治体の担当者は「初期段階でどれだけ情報やデータを集められるかが勝負と痛感した」と振り返る。(2000年7月8日)	1
(3) 行政担当者の意識問題	一行政の担当者の安全過信	行政の担当者が安全を過信する要素はそろっていた。(2000年7月8日)	1	
外部原因(その他)	(1) 天災地変	停電	停電により工場の製造ラインの温度管理機能が失われ、菌が増殖しやすい状況が生まれた可能性もあり、道は事実関係の確認などを急いでいる。(2000年8月22日)	14

### 雪印乳業の食中毒事件の原因分析

組織原因	(1) 利潤追求や経済的効率性(原材料)の問題(豊田・堀井: 経済性の問題)	一原材料の汚染問題	雪印乳業大樹工場(北海道大樹町)で四月に製造された脱脂粉乳から黄色ブドウ球菌の毒素エンテロトキシンが検出された問題で、北海道帯広保健所は二十九日、毒素に汚染された同工場製の脱脂粉乳七十袋が新たに見つかった、と発表した。(2000年8月30日)	19
		一原料の再利用の問題	品質保持期限が切れた乳製品を原料に再利用していた疑いが浮上したほか、屋外で温度管理をしないまま材料の調合作業をしていたことなどが明らかにされた。(2000年7月12日)	26
	(2) 食品安全に関する情報公開の不足(豊田・堀井: 情報公開不足)	一事実情報を早く公表しなかった初期の対応の問題	市は二十九日午後四時に記者会見し事実を公表したが、雪印が記者会見に応じたのは同日午後十時前になった。(2000年11月11日)	9
	(3) 管理体制の問題(豊田・堀井: 企業統治・コーポレートガバナンスの不備)	一不十分な品質管理体制	不十分な品質管理体制を放置していた経営陣は今後、社内管理や危機対策の全面見直しを迫られる。(2000年7月5日)	9
		一ずさんな安全管理体制	東京の日野工場でもタンクの洗浄記録がないことが発覚するなど、ずさんな安全管理が浮き彫りになり、辞任を表明した石川哲郎社長は「(トップブランドの) おごりがあった」とうなだれた。(2000年7月7日)	5
		一マニュアルの過信	一方で、マニュアル過信では想定外の事態に対応できない。(2000年8月30日)	19
		一対応の遅れ	わずかな対応の遅れが大量の問題商品を生み、広域に流通していく恐ろしさを見せつけた。(2000年7月8日)	19
		一ずさんな衛生管理問題	回収した乳飲料の再利用などのずさんな衛生管理で同社の製品全体に対する信頼が低下。(2000年7月12日)	34
	(4) 倫理的問題(豊田・堀井: 企業統治・コーポレートガバナンスの不備)	一社員のモラルの低下	「『お客様のために』という価値基準が下がり、効率を優先させて社員のモラルが低下したのでは」と反省の弁を述べた。(2000年7月3日)	1
		一製造日の改ざんの問題	一方、雪印は二十九日夜、大樹工場で見え、問題の粉乳について製造の日付を改ざんしていた事実を認め、謝罪した。(2000年8月30日)	2
		一経営者の倫理問題	業界トップの老舗企業の内部で、日ごとに醸されてきた倫理を溶かす毒にあたって、経営者たちは自家中毒に陥っていたのだろうか。(2000年7月13日)	2
	(5) 情報伝達しにくい組織構造・風土(豊田・堀井: 閉鎖性)	一情報伝達の問題	雪印乳業の食中毒被害を拡大させたのは、工場のバルブ内で増殖した黄色ブドウ球菌よりも、社内の情報伝達を含めた対応の甘さだった。(2000年7月7日)	2
		一社長への報告体制の問題(社長への報告が遅れ)	事故後の対応策のまずさなどを指摘する質問に対して「一つは事業本部制の結果、社長への報告が遅れてしまった」などどうつむき加減に答える。(2000年7月7日)	1