

雪印乳業の再建活動

—食中毒事件後の軌跡とその考察—

Reform Activities of Snow Brand Milk Products : An Analysis of the Trail after the Food Poisoning Case

井原久光* 小方博文**

Hisamitsu Ihara Hirofumi Ogata

Abstract

This article summarizes the outline of the food poisoning case of Snow Brand Milk Products Co., Ltd. and the efforts to restore consumer confidence in the company such as "voice project" activities. In addition, it discusses the new types of risks present in the information society. Finally, the Ihara model for organizational paradigm changes is introduced and suggestions for the Snow Brand reform are given.

要旨

雪印食中毒事件の概要を整理し、その後の再建の過程をボイスプロジェクトなどを中心に要約した。さらに、情報化社会の新たなリスクを整理し、井原の組織パラダイム変革モデルを提示して、雪印の改革にヒントを提供した。

目次

はじめに

I. 雪印食中毒事件の概要

1. 食中毒事件の被害と原因
2. エンテロトキシンが産生した原因
3. 大樹工場製脱脂粉乳の流れ
4. 苦情発生後の対応

II. 食中毒事件後の軌跡

1. 新経営体制発足と直後のつまづき

2. 再開推進チーム

3. 新社長の公約

4. 意見の広場

5. 販売停滞打開プロジェクト

6. 厳しい現実

7. ボイスプロジェクト

8. 所属長の意識と「一斉行動」

9. さらなる推進に向けて

III. 新しいリスクと組織パラダイム変革

1. 新しいリスク

2. 組織パラダイム変革のモデル

3. 雪印改革へのヒント

添付資料：

はじめに

井原は、雪印乳業株式会社（以下、雪印とよぶ）の食中毒事件をリスクマネジメントの観点から整理した論文を発表した¹が、その後の取材過程で、雪印再建に努力していた小方に会い、両者の共同で本論が完成した。本論は、第一に、さまざまな報道による混乱で一部誤解を生じている雪印食中毒事件の概要を雪印の広報資料から整理し、第二に、再建の過程を「その後の軌跡」としてまとめ、最後に若干の考察を加えた。「雪印食中毒事件の概要」と「新しいリスクと組織パラダイム変革」を井原が担当し、「事件後の軌跡」を小方が担当した。

* 教授

** 元・雪印乳業株式会社再開推進チーム、ボイスプロジェクトメンバー

1. 雪印食中毒事件の概要

雪印食中毒事件の報道は混乱を極め、「バルブの汚染」「ずさんな衛生管理」「製品の再利用」などが大きく報道されたため詳細な調査結果が消費者に十分伝わっていない。

たとえば、相当数の有症者が存在すると報じられた毎日骨太、カルパワーからは、エンテロトキシンは検出されていない。また、店頭から返品されたものを再利用したように報道されたが、それは事実とは異なる。炎天下で返品された製品をバックからタンクに戻したという事実はない。

十分な温度管理下にある仕掛品を再製添加時に品質確認し、殺菌工程を経て原料の一部に使用するのには、企業の経済性ばかりでなく、資源の再利用という社会的観点からも妥当なものと考えられる。加工乳から加工乳への再利用が当然という業界の解釈と、消費者がいただく不安（社会的通念）に乖離があったものである。

そこで、本論では、改めて雪印の広報資料²から、食中毒事件の概要を抜粋して整理しておきたい。

1. 食中毒事件の被害と原因

雪印食中毒事件とは、2000年6月下旬に、同社大阪工場で製造された製品を飲んだ消費者が下痢・嘔吐等の被害を訴えた食中毒事件で、発症者数は14,849名（うち受診者数5,413名）にのぼったとされる³。

食中毒の原因は、黄色ブドウ球菌の毒素であるエンテロトキシンが、低脂肪乳（品質保持期限6月28日から7月4日）、飲むヨーグルト毎日骨太（品質保持期限7月13日から14日）、飲むヨーグルトナチュラル（品質保持期限7月13日から14日）に混入していたためと考えられている。

2. エンテロトキシンが産生した原因

同社大樹工場の脱脂粉乳製造工程において、2000年3月31日午前10時57分、粉乳包装室屋根の氷塊が、約7m下の電気室屋根に落下し、屋根を突き破って穴をあけ、雪解け水が電気室内遮断機断絶部に浸入したことで回路がショートし、工場全体が約3時間停電した。その後も、復旧作業のため約1時間計画停電が行われた。

脱脂粉乳の製造はすでに終了していたが、生乳

分離工程において約3時間半、脱脂粉乳製造の際に回収されたライン乳のタンクにおいて約10時間、十分な温度管理がなされないまま乳が滞留し、濃縮乳タンクが約21時間連続使用されていた。

これにより工程中に残存していた乳に黄色ブドウ球菌が増殖し、エンテロトキシンが産生されていたが、これに気づかず、翌日の脱脂粉乳の製造においてこれを添加したことにより、4月1日製造の脱脂粉乳の一部にエンテロトキシンが混入した。

3. 大樹工場製脱脂粉乳の流れ

4月1日製造の脱脂粉乳は約939袋だったが、うち830袋が4月1日製造日付で充填された。この脱脂粉乳は、4月4日、品質検査で一部のロットに一般細菌数が社内基準を上回っていることが判明し、社内基準を合格した450袋目までを製品として計上し、残りは仕掛品として後日脱脂粉乳を製造する際に溶解添加することにした。こうした仕掛品の再利用は業界の慣例で問題はないとされている。

この仕掛品は、4月9日から10日に溶解され、10日製造の脱脂粉乳の原料の一部になった。10日製造の脱脂粉乳は約830袋分であり、うち750袋が製品として出荷された。この時点で、10日製造の脱脂粉乳は微生物検査に合格しており社内基準を満たしていた。

この4月10日製造の脱脂粉乳のうち、278袋が6月20日に大阪工場に搬入され、今回問題になった低脂肪乳、飲むヨーグルト毎日骨太、飲むヨーグルト・ナチュラルの原材料として使用された。

4月1日製造と4月10日製造の脱脂粉乳がエンテロトキシンを含むと考えられるが、4月1日製造の脱脂粉乳のうち、50袋分は神戸工場、62袋分は八ヶ岳牛乳で使用したが、発症者はでていない。残りの4月1日製造分はすべて警察当局に提出された。4月10日製造の脱脂粉乳のうち、大阪工場以外では、32袋が神戸工場、40袋が福岡工場で使用されたが、発症者はでていない。

なお、4月1日以降に大樹工場から出荷された脱脂粉乳の全てについて、4月1日または4月10日製造にかかる製品が混在している可能性を考慮し、その所在を確認し、警察へ提出するか廃棄の

措置を講じている。

4. 苦情発生後の対応

苦情第一報発生から第一回記者会見までの対応は以下の通りであった。この部分は、誰が何をしたということと関連するし、事件後の対応が刑事裁判にもなっていることから、雪印の広報資料の内容をほぼそのまま転載する。

① 苦情発生

第1報：6月27日11：29低脂肪乳（品質保持期限7／1）による嘔吐。

第2報：6月28日12：05低脂肪乳（品質保持期限6／30）による嘔吐・下痢。

第3報：6月28日13：08低脂肪乳（品質保持期限不明）による下痢・嘔吐。

② 第1回緊急品質管理委員会

6月28日13：20西日本支社にて、上記3件の苦情情報が確認された。

③ 保健所からの苦情情報

6月28日13：40大阪市保健所が大阪工場に立ち入り、保健所の保有する別の苦情3件が伝えられた。

④ 札幌への第1報

・6月28日13：50過ぎ、株主総会のため札幌にいた取締役市乳営業部長は、保健所の立ち入り情報を聞き、大阪工場長に照会した。

・工場長は別の会議中で、保健所立ち入りの事実を知っているのみで「お客様からの苦情は入っていない。製品検査は全てOKである。微生物検査には異常は見られない」と回答した。

・6月28日15：40頃、札幌において市乳営業部長は、専務取締役第二事業本部長に対し、大阪工場長から確認した内容を報告した。

⑤ 第2回緊急品質管理委員会など

・6月28日15：30西日本支社にて緊急品質管理委員会が開かれ、保健所の有する苦情情報が確認され、対応策が検討された。

・6月28日15：50東京本社にて緊急保証連絡会が開かれ、苦情情報確認と情報の共有化が行われた。

⑥ 関係役員の打ち合わせ

・6月28日18：00頃から、札幌にて関係役員で打ち合わせが行なわれ、苦情情報の確認と対応について協議がなされた。

・この時点での苦情情報は「低脂肪乳の類似苦情7件あり。うち当社4件、保健所3件、症状としては下痢等」というものであった。

・下記の理由により製造工程に原因があるとの判断には至らなかった。

(i) 大阪工場で低脂肪乳を1日7万本生産している中での苦情であること。

(ii) 苦情の発生した低脂肪乳の品質保持期限がバラバラであること。

(iii) 苦情の発生場所もバラバラであること。

(iv) 製造後3ないし4日を経てから発生していること。

(v) 大阪工場での出荷時検査では異常が見られなかったこと。

・6月28日20：00頃、翌日以降、大阪工場の大型紙ラインを停止し、原因の有無を調査することを決定し、指示した。

・6月28日21：00大阪工場製造課主任が製品サンプル等を持ち川越（埼玉）の分析センターへ出発した（6月29日4：31着）。

⑦ 大阪保健所との協議

・6月28日22：45大阪工場長が大阪市保健所を訪問し、協議した。

・大型紙容器ラインの停止と出荷自粛の決定を保健所に伝えた。

・保健所から自主回収と社告の掲載を求められ、大阪工場長より「自主回収については了解するが、社告掲載については社内で検討させてほしい」と回答した。

・保健所より6月29日9：00社告掲載について返答するよう求められた。

・6月29日1：10協議が終了した。

⑧ 回収・社告等の要請への対応

・6月29日2：00頃、市乳営業部長が第二事業本部長に保健所の意向を伝えた。

・同本部長は、保健所の勧告であればやむを得ないので、社長の了解を条件としてこれを受け入れることとするが、原因不明のう

ちにお詫び広告を出すべきかはにわかには納得できないし、その内容をどのようにするか分からず、根拠に欠ける社告内容ではかえって混乱が出る可能性も考えられることなどから、29日の朝一番で保健所に再度見解を聞き、内容を確認するよう指示した。

- ・ 6月29日朝から、大阪支店より各販売先に自主回収の指示を伝え、回収を実施した。
- ・ 6月29日9:00品質保証部長らが大阪市保健所を訪問し、再度見解を確認した。

⑨ 社長への報告

- ・ 6月29日10:30頃、帰京のため千歳空港にいた社長に対し、品質保証担当取締役が苦情内容を伝えた。

⑩ 社告掲載の準備

- ・ 6月29日11:00東京本社に帰京した市乳営業部長は、宣伝部宣伝課長に社告掲載の準備を指示した。
- ・ 広告代理店との打合せを行なったが、この時点で当日の夕刊には間に合わず、翌6月30日の朝刊に間に合うかどうかという状況であったため、6月30日朝刊の枠取りをした。

⑪ 社告内容の決定

- ・ 6月29日13:40頃、東京本社に戻った社長、第二事業本部長は、関係者と協議し、社告案を決定した。

⑫ 記者会見

- ・ 6月29日14:15西日本支社より社告決定を保健所に連絡し、保健所と同時刻に記者会見する方向で準備を始めた。
- ・ 6月29日16:00大阪市が記者会見した。
- ・ 6月29日21:45常務取締役西日本支社長が記者会見し、苦情の発生状況、自主回収の案内などを説明した。

II. 食中毒事件後の軌跡

1. 新経営体制発足と直後のつまずき

大阪工場製造の低脂肪乳によるかつてない大規模な食中毒事件を引き起こしているさなか、幌延工場製造のバター異臭問題も明るみに出て、社会的な糾弾を浴びる中、雪印は7月12日に全国に20

ある市乳工場^①の自主的な操業停止に踏み切った。

7月25日には厚生省より市乳10工場の安全宣言が出され、残る10工場についても、8月2日には安全宣言が出された。

7月28日の新執行体制スタートに伴い社長に就任した西紘平は、同日午後、東京四谷にある雪印本社9階ホールに集まった数百名の従業員の前で、約1時間にわたって自らの経営の舵取りに向けた決意を語り、こう締めくくった。「年々歳々、草や木は同じ時節に同じ芽を吹き、花を咲かせます。しかし人は年々歳々変化するものです。願わくは私たちの努力の継続と、新しい理念の実践により、多くの非難の目が信頼の目になることを信じ、そして雪印を愛する皆様の深い理解と新たな協同の精神の芽生えを祈りつつ、ここで終えたいと思います。」

8月4日に今後に向けた再建への決意等についての記者会見を行い、2日後の6日には、全国紙を中心に「安全宣言社告」を掲載し、営業活動が本格的に再開された。この日、大手量販店の中で唯一商品を撤去しなかったユニーの店頭では、雪印のセールスと栄養士がペアになって牛乳の試飲販売を行い、いくつかの店舗では用意した牛乳を完売したとの報告も寄せられた。また、首都圏にある他の中堅スーパーでは、工場勤務の従業員も店頭立ち、お詫びチラシを配布しながら推奨販売を行った。

ところが、営業活動再開の気運が次第に盛り上がりを見せてきていた矢先の8月18日、大阪市によって雪印大樹工場における4月10日製造の脱脂粉乳からエンテロトキシンが検出されたとの発表があると、状況は一変した。徐々に商品が戻りつつあった店頭から、再び商品が撤去される店舗が続出し、マスコミ報道に呼応して消費者からの反発も再燃してきた。8月28日には、前述の大樹工場製造の脱脂粉乳についての、数量の虚偽報告と日付改ざんの事実が帯広保健所より発表され、雪印はさらに窮地に追い込まれた。とりわけ北海道地区については、大阪工場から地元の大樹工場に矛先が飛び火してきた格好になり、本州とは対照的に販売を継続してきていたほとんどの量販店の店頭から、商品を撤去する店舗が続出することとなった。

① 牛乳、乳飲料、清涼飲料、乳酸菌飲料、醗酵乳、デザート、生クリーム等を製造する工場のこと。

2. 再開推進チーム

その一方で、雪印の社内に7月下旬に結成された「再開推進チーム」の約30名のメンバーは、膨大な課題処理のために全国各地を駆け回っていた。この再開推進チームとは、食中毒事件発生に伴って起こった顧客との課題解決に向けたセールスの指導や、重要案件への個別対応のために結成された集団である。

事件発生直後、言うまでもなく社内は混乱のきわみであった。そのような状況下で、顧客からの返品や発注のキャンセル、代金決済の変更要請、補償の要求等が一斉に寄せられ、各支店では所属長の個別判断による曖昧な対応で、さらに混乱に拍車がかかっていた。経営トップにとっても経験のないことであり、本社段階においても同様に明確な指示を出せてはいなかった。そこで、本社営業企画部が中心となって、法務部および顧問弁護士と連携をとりながらその対応指針を策定し、全国に専任メンバーを配置した上で、徹底を図ったのである。

全セールスに配布した対応指針では、顧客からの申し出を法的に解決すべき「補償案件」、雪印が再開に向けた販促対応として政策的に行う「S販促案件」、そのいずれにも当たらない「その他案件」に分類し、それぞれの場合の対応方法について、法的根拠やQ&Aも示しながら、より分かりやすく解説した。顧客への説明時には、雪印の対応いかんによっては、顧客に対する「利益供与」や、顧客からの「優越的地位の濫用」といった不測の事態に発展する危険性があることを明示しながら、顧客視点でのリスク回避のための折衝に軸足を置いた対応を推進した。原則として、案件対応は担当セールスが行うが、複雑な案件や高額な案件^②については、地域の専任メンバーを通じて報告を受け、本社メンバーが現地赶赴して折衝を行うこととした。

そして、実際の対応事例が蓄積されていくにつれて、それらを盛り込んだ改訂版を発行し、対応の正確化と迅速化を促した。また、改訂版発行の際には、旧版との混在を防ぐために、全国に配置した専任メンバーがあらかじめ通しナンバーを付した対応指針を、必ず個別にすべて回収しながら手渡すという、いわゆる「バージョン管理」を行っていた。併せて、対応事例は属性別に分類さ

れ、データベース化した上で、すべてのセールスが閲覧できるようにネット上で提供された。

その結果、9月中旬までには全体の90%以上の案件は解決され^③、過度な費用流出と、交渉の不利による顧客との関係悪化の防止に寄与するとともに、組織全体にとっては顧客との間のリスク対応に関する貴重な学習経験となった。

3. 新社長の公約

9月初旬、雪印の社内ネット上に、従業員に宛てた社長コメントが配信された。西紘平がこれまでの事件の経緯とともに、社長就任時の公約の進捗状況を説明するものであった。そこには、次の10項目が掲げられており、それぞれについてのコメントが添えられてあった。

- ① 経営諮問委員会の設置
- ② フリーダイヤル365日体制の構築
- ③ 工場名の表記
- ④ HACCPの遵守
- ⑤ 危機管理体制の再構築
- ⑥ お客様ケアセンター室の設置
- ⑦ 工場PR活動の充実
- ⑧ 投資家向け情報窓口の設置
- ⑨ 広報活動の積極化
- ⑩ 「毎日骨太」の再発売

社長就任時に設置された直轄の補佐機関「経営革新会議」は、これらの項目をより具体化し、「信頼回復のスケジュール」として役員会に上程し、推進を図った。この中でも特に社内的に議論を呼んだのはTV広告の再開と、「毎日骨太」の再発売のタイミングであったが、結局前者は9月24日に新しい企業広告をオンエアすること、後者は9月19日に再発売することで社内的な決着を見ることがとなった。

4. 意見の広場

事件が発生してから約1ヵ月後に発足した新経営体制は、発足と同時に社内の情報共有や意見交換の場として、「意見の広場」と名づけたチャットのコーナーをイントラネット上に開設した。ここでは実名ではなくペンネームで自由に参加できることとし、発令社員（正社員）でなくても、端末のパソコンからエントリーができ、唯一のルールとして、「特定個人の誹謗はしない」ことのみ

②「補償」として10億円を超える要求がなされたものも数件あったが、実際にはごく一部が該当するか、まったく該当しないものであった。

③「再開推進チーム」の試算によると、数十億円規模の費用流出に相当する抑制効果が確認された。

が定められた。

日を追うごとに意見交換は活発化していったが、前向きな意見交換が行われる一方で、社内への批判的な意見や、いわゆる「風説の流布」がなされ、かえって新たな混乱の火種となることも少なくなかった。また、一定期間を経過すると参加者も次第に固定化され、結果的に決まった顔ぶれによる「放談会」となりがちではあった。ただし、これらの会話に責任ある立場の社員が時折実名で参加し、時には誤解を解いたり、議論の方向性を修正し、傍観している多くの社員にも正確な情報提供を行ったことについては、大きな意味を持ったものとする。

このような「意見の広場」には、当然のことながら廃止論議が何度も起こった。しかしながら、開設後1年以上を経過してもなお、このコーナーは存続している。なぜならば、社内的に混乱している時に社内に「はけ口」を設けておかないと、一部の者は必ず社外にそれを求めて、公のネットにさまざまな発言を行うという多くの前例があることが、雪印の経営陣の頭に認識されていたからである。

このように、雪印の社内では「信頼回復」は経営上の課題として掲げられているものの、9月初旬の時点ではあくまで限定されたメンバー間で議論されるにとどまっております、その意味においては、大半の従業員にとっては「お題目」に過ぎなかった。

企業の生命線である販売動向に目を転じて、度重なる失態によって回復の兆しは未だに見えてこない状況にあり、社内の情報が伝わりにくくなっている各地の支店や営業所の従業員にとっては、日々不安が募るばかりであった。

5. 販売停滞打開プロジェクト

3連休を翌日に控えた9月14日、西紘平は経営企画室主幹の牛崎充朗に命じて、全国から6名の社員を招集した。内訳は実際に顧客を持っている広域営業促進部、東京支店、大阪支店、名古屋支店の若手課長1名ずつと、事件発生以来一貫して全社コントロール機能を果たし、この時点では前出の「再開推進チーム」の指揮を執っていた営業企画部からの2名である。これに牛崎と経営革新会議からの1名を加え、総勢8名の「販売停滞打

開プロジェクト」が結成された。西からの指示は、3連休中に販売停滞の打開策を策定した後に推進体制を固め、9月28日に召集される「全国所属長会議」にて全国に向けて徹底せよ、というものであった。

検討にあたっては、まずメンバー全員がアウトプットに向けた3つの前提条件を導出し、確認し合った。1つ目は「誰もが理解できること」(納得)、2つ目は「すぐに行えること」(実践)、そして3つ目は「お客様に受け入れられること」(実効)である。

3日間のうち、2日間はメンバーが実体験に基づいて、「いったい何が問題なのか」を徹底的に話し合った。そして3日目に、「各部門を通じた基本活動の徹底こそが再起に向けた最優先課題であり、お客様からの信頼回復への第一歩である」との基本スタンスと、そのための具体的なアクティビティを「7ヵ条」としてまとめ上げた。

しかし、連休明けと同時に行った社長プレゼンにおいては、「内容が営業寄りに偏っている」との理由から継続検討が命じられ、その後の進め方については、牛崎に一任されることとなった。

6. 厳しい現実

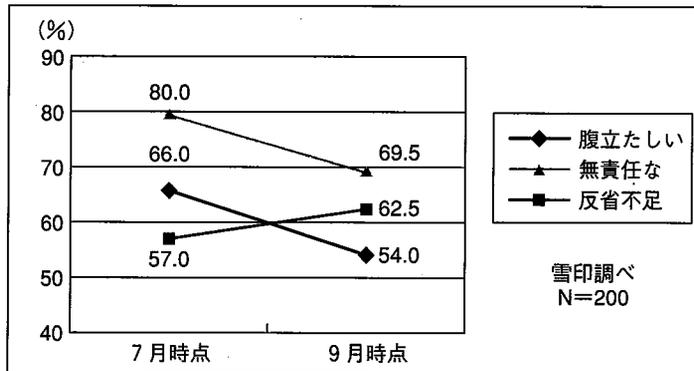
牛崎は「販売停滞打開プロジェクト」での2名を残して、あらためてメンバーを選定し、新たに5名を加えた。さらに、第三者からの視点をより明確に織り込むために、社外の機関を参画させた。

全国所属長会議開催までは既に10日を切っていた。新メンバーによって、これまでの検討経過を確認した上で、次なる提言のための作業に着手した。とりわけ優先的に議論したのは、「信頼回復のための本質的な企業のミッションとは何か」ということと、「雪印にとってのバリューチェーンと、ステイクホルダーを再確認しよう」ということであった。

雪印の社内では、事件発生から1か月を経た7月末から、独自に消費者の意識調査を開始していた。社会に大きな衝撃をもたらしたこの事件に対する消費者の目は、言うまでもなくきわめて厳しいものであった。

大半の消費者が雪印に対して「腹立たしい」、「無責任な」、「反省不足」といったネガティブな

図表1 事件直後の消費者意識調査



出典：雪印社内調査

反応を示していることは想像に難くないが、事件発生から2ヵ月を経過した9月時点で、「反省不足」のポイントのみが上昇していることに注目した。「消費者に対してメッセージが届くような活動ができていないために、かえって消費者からの不信感が増幅している」というのがメンバーの一致した見方であった。それを裏付けるかのよう
に、販売の回復状況も思わしくなかった。

図表2 2000年度月別部門別売上高の前年比
(単位：%)

部門	7月	8月	9月
乳食品	24.7	38.8	48.7
市乳類	16.0	17.3	31.9
アイスクリーム	38.7	49.6	47.1
その他	37.5	54.1	79.3
合計	23.3	30.8	45.0

(部門は雪印の社内分類による)

7. ボイスプロジェクト

社外機関の参画を得ながら、新メンバーでのプランニング作業は急ピッチで進められ、9月22日にはその骨子が次のように確定した。

① 基本的な考え方

今、雪印には、自転車の前輪・後輪が両方揃って回転するが如く、「生活者との関係修復」と「販売環境の再整備」という二つの課題を双方とも解決して行くことが求められて

いる。

② 生活者との関係修復のための認識

- (i) 生活者に雪印のお詫びが十分に伝わっていない
- (ii) 生活者から雪印の行動が見えない
- (iii) 刑事告発などに伴い、今後不快や不信を新たにする生活者が多い

③ 課題解決の構造

- (i) 課題解決の旗印として、思想と行動が一体となった「雪印の決意」表明
- (ii) 全ての施策・行動は「雪印の決意」に基づく
- (iii) 「生活者との関係修復」と「販売環境の再整備」の同時進行
- (iv) 企業コミュニケーションは決意表明と同時、商品コミュニケーションは生活者との関係修復後

④ 雪印の決意 = 企業理念 × 行動理念

- (i) 事件を教訓として胸に刻み、決して忘れず、そして二度と繰り返さない。
- (ii) 姿勢や施策の具現化と情報の積極的開示を行い、顧客に伝える。

⑤ トップ広報の積極的展開

一丸となって再建を目指す雪印のリーダーとして、また象徴としての「西紘平の顔」を、社会へのコミュニケーションの大きな武器としていく。

これらを総称して「信頼回復と実践プラン」と呼び、運動として進めることによって、全従業員

を巻き込んだ大きなうねりとなっていくための最重要キーワードとして、お客様や従業員の「声（VOICE）」を掲げ、プロジェクト自体の名称も「ボイスプロジェクト」と名づけた。そして、西の承認を経て、新たに宣伝部、品質保証部、広報部などからもメンバーを加えた総勢10名のボイスプロジェクトは社長直轄のプロジェクトとして発足し、9月28日に開催された全国所属長会議において、添付資料1.のように発表された。

8. 所属長の意識と「一斉行動」

ボイスプロジェクトの趣旨の説明後、全国から召集された約140名の所属長には、自場所の推進体制を早急に固め、自らの決意表明を添えて10月10日までに提出すること、本日の会議終了後、現時点で信頼回復に向けて思うことを提出することが指示された。

当日提出されたレポートを大別すると、趣旨を理解し参画意識も明確なものが約20%あった他は、第三者的・評論家的な論調のものがほとんどであった。誰一人として悪意を持って書いていないだけに、この危機的状況下であらためて「タテ割組織の弊害」と、全社運動推進の難しさを、プロジェクトのメンバーは思い知らされたのである。なお、その後10月10日までに自場所の推進体制と決意表明を提出した場所は、60にとどまった。未提出場所の所属長の多くは、「うちはもうやってるから」と口をそろえた。

ボイスプロジェクトのメンバーも、肥大化した組織全体を動かすには並大抵の努力ではおぼつかないことは重々承知していた。そこで、9月中旬から水面下で進めていた企画をさきの全国所属長会議で皆にぶつけた。それが「イトーヨーカドー店頭一斉行動」である。雪印の営業担当を通じた要請に対し、イトーヨーカドー側も慎重に社内検討を行った後に、10月18日に関西地区を除く全国166店舗の店頭で、雪印の「決意チラシ」配布や、牛乳やチーズの無料配布を中心としたキャンペーンを展開することが決定していた。

告知の方法についても、雪印の社内では議論が繰り返された。他量販店等との関係を危惧する声も最後まであったが、結局は所属長の指示に基づいて営業担当が事前に案内することで決着した。イトーヨーカドーと雪印の間では、両社の広報がそれぞれリリースを発信することなど、具体的な連携が進められていった。

10月18日には、あらかじめ雪印の本部担当が用意したオリジナルの店頭活動マニュアルを熟読した社員が一斉に店頭に立った。常務の岡田晴彦が立った蒲田店をはじめ、全国の主要店舗には多くのマスコミが詰めかけた。当日のニュースとして各局で取り上げられたが、プロジェクトの期待通り、報道内容はすべて好意的なものであった。

この日得られたポジティブなパブリシティ効果について、ある広告代理店が広告費換算の試算を行ったものが図表3である。

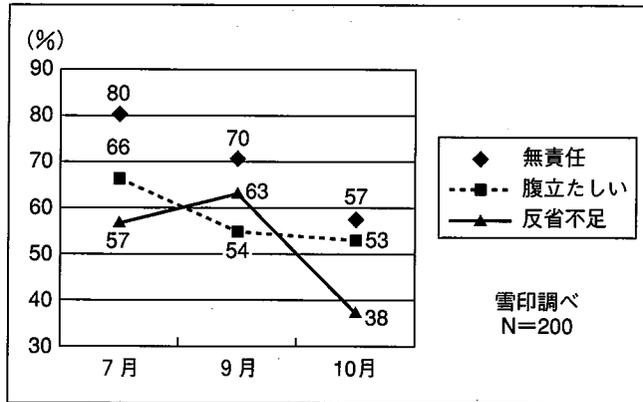
図表3 イトーヨーカドー・キャンペーンのパブリシティ効果

放送日	局	番組名	時間枠	視聴率 (関東圏PM)	放送分數	放送秒數	ネット ラック	タイムスパン基 準(スポット正 時)	料金換算 (正価)
2000/10/18(水)	NTV	おもいっきりTV	12:00~13:55	8.4	0:49	49	SB	760	2,483
2000/10/18(水)	TBS	ジャスト	14:00~15:55	8.3	1:07	67	B	420	1,876
2000/10/18(水)	TBS	ニュースの森	17:54~19:00	8.5	0:36	36	B	420	1,008
2000/10/18(水)	CX	めざまし	04:55~05:55	2.9	1:02	62	C	310	1,281
2000/10/18(水)	CX	めざましテレビ	05:55~08:00	8.7	1:16	76	B	420	2,128
2000/10/18(水)	CX	FNNスピーク	11:30~12:00	5.3	0:43	43	C	310	889
2000/10/18(水)	ANB	ワイドスクランブル	11:30~13:05	3.1	0:24	24	SB	740	1,184
2000/10/18(水)	ANB	スーパーJチャンネル	16:55~19:00	7.0	3:42	222	B	420	6,216
2000/10/18(水)	TX	TXNニュースアイ	17:00~17:55	1.4	1:09	69	B	360	1,856
2000/10/18(水)	TX	ワールドビジネスサテライト	23:00~23:45	3.3	3:05	185	SB	630	7,770
2000/10/19(木)	CX	めざましテレビ	05:55~08:00	8.9					
				65.8	13:53	833			26,491

(金額単位：千円) ↓

実勢料金 25,166

図表4 消費者の意識調査



出典：雪印社内資料

見られるように、わずかに1チェーンの店頭活動が、2500万円にも相当する広告効果を生み出し、さらには情報として多くの生活者に到達したのである。数日後に雪印が行った調査によると、首都圏の主婦の50%がこの一斉行動を認知していたという結果が出た。

一方で、この一斉行動は各方面で大きな波紋を呼んだ。「なぜイトーヨーカドーだけが」、「事前に何も聞いていない」というものがほとんどであった。この時点で初めて、さきの全国所属長会議後に多くの所属長がその内容を伝えていない、あるいは明確な指示を出していないこと、併せて、指示があったにもかかわらず、事件後尻込みした営業担当が、結果として担当顧客に伝えていないことなどが一斉に露見したのである。

ただし、苦情を寄せた顧客の多くは「自分の店でもやってほしい」、「よく行く最寄りの店でもやってほしい」という前向きなものであり、皮肉にも、顧客側の強いプレッシャーによって、ボイスプロジェクトはようやく全社運動として動き始めたのである。

顧客の目に映る行動は必ず何らかのメッセージとなるということが、雪印が行っていた調査結果にも顕在化してきた。

先に示した調査では9月に上昇していた「反省不足」の項目が、全社的な動きが起こってきた10月には激減したのである。「お客様の目に映る行動の大切さ」の証として、ボイスプロジェクトメ

ンバーより、社内に対してただちに伝えられた。

9. さらなる推進に向けて

現行の組織体制や指揮命令系統をベースにした従来の情報伝達では、必ずしも効果的ではないとの判断から、ボイスプロジェクトは、イントラネットに専用のコーナーを設けた。

コンテンツは以下の通りであるが、とりわけ「従業員の生の声」と「アイデア掲示板」には、予想を大幅に上回る投稿が寄せられた。多くの社員は、会社に対して自分が直接意見を言える場面を待ち望んでいたのである。

次第に高まりを見せつつあったボイスプロジェクトであったが、やはり各場所においては、所属長を通じた伝達による誤解や温度差が存在していた。雪印の危機的状況を鑑みると一刻の猶予もないとの判断から、プロジェクトメンバーが直接全場所に出向き、現地の従業員と対話することによって、プロジェクトの推進とさらなる問題点の探索を行った。添付資料2. に示したのが、掲示用の資料とプレゼン内容である。

現地では、色々な思いだけが鬱積し、何もできないでいる状況の場所と、とにかく少しずつではあるが行動を起こし、成果を挙げつつある場所が、およそ4：1くらいの割合で存在していた。ミーティングでは、胸に込み上げるものをこらえきれず泣き出してしまう50代の社員も珍しくなかった。直接対話し、これは、と思うものはイン

図表5 「VOICE プロジェクト」イントラネットコンテンツ一覧

全員セールスマン活動	「この店でこの商品のチラシが入るよ」「この店にはこれも並んでいるよ」といった耳寄り情報など、従業員のみなさまによって当社やグループ企業の商品を盛り上げていくコーナーです。地域別・チェーン別に見ることができます。
特 売 情 報	全国主要量販店のチェーン別・アイテム別・月別の特売情報を掲載しています。お買い物をするときのご参考に。
社 内 販 売	イントラネットで当商品・グループ企業の商品を購入することができる仕組みです。まずは雪印食品のウィンターギフトから。
牛乳宅配申し込み	イントラネットでも牛乳宅配の申し込みができます。受付状況の確認もネット上で可能です。
従業員の生の声	あなたの声が会社を動かします。会社に対するご提案をVOICE事務局へのご提案をぜひお寄せください。ご提案は責任を持ってお預かりし、さまざまな場面で活用させていただきます。
アイデア掲示板	あなたのアイデアが明日のヒット商品を生むかも知れません。他のアイデアへのご意見も積極的にお寄せください。どんなアイデアも大歓迎です。前向きなご意見をお待ちしています。
取り組み報告	「VOICE プロジェクトでこんなことに取り組んでいます」あなたご自身や職場の取り組みをお聞かせください。
グループ企業の声	グループ企業の皆様からのメッセージです。

トラネットに投稿してもらったり、プロジェクトからの事例紹介として全社に周知した。やがて運動は一気に広がりを見せるようになった。

ボイスプロジェクトの取組は、「信頼回復と実践プラン」取組概況(図表3)にもあるように、わずか3ヵ月で大きな成果を挙げた。これらの他にも、社内に向けて、再建の取組への一体感の醸成やモラルの向上のために、創業からの歩みをまとめた「社史パネル」や、同じ従業員であり、かつ著名なスポーツ選手である原田雅彦の協力を得て、彼を起用した「ボイスプロジェクトパネル」を制作し、全社に配布した。

Ⅲ. 新しいリスクと組織パラダイム変革

1. 新しいリスク

(1) 情報化社会のリスク

雪印の事例では、食中毒事件の背景に行政の広域連携不足や総合衛生管理製造過程(HACCP=ハサップ)の問題もあったのに、雪印だけがマスコミの集中砲火を浴びてしまった⁴。情報社会では新たなリスクが増大している。

第一に、事後処理に関する新たなリスクの増大である。これまでのリスクマネジメントは、事故

を未然に防ぐ事前対策が中心で、現場管理や事故防止マニュアルが基本にあった。

ところが、情報社会の進展にともない、事故後の情報開示やマスコミ対応などが重要になりつつある。現場の管理だけではなく、トップや広報のあり方、組織内の情報連携の問題が大きなウェイトを占めるようになったといえよう。

第二に、伝統的な災害リスク、カントリーリスク、為替リスクなどに加え、マーケティング関連のリスクが増大していることである。この背景には、①PL法や訪問販売法など消費者保護を目的とした法律が拡充し消費者の権利意識が強まっていること、②インターネットの普及などによって情報連鎖による信用失墜が大きくなったこと、などがある。情報社会では、消費者に対する対応を(たった一人でも)誤った場合、取り返しのつかないリスクを呼び込む可能性がある。

第三に、過去の事例に学ぶことのできないリスクの増大である。同じ事件が10年前に起きたとしたら、被害がそれほど拡大しなかったであろうことが、情報社会の進展にともなって予想外の展開をする。

周知のように、雪印は、1955年八雲工場が製造

した脱脂粉乳によって東京都墨田区本所二葉小学校で集団食中毒事件を起こしている。食中毒は溶血性ブドウ球菌によるもので、原因は、機械の故障と停電事故が重なって、原料乳処理に時間がかかり、半濃縮乳の一部が翌日に繰り越されたため、その間に細菌の繁殖を生じたためである⁵。マスコミはしばしばこの事件と今回の事件の類似性を指摘する⁶が、八雲工場の事件当時と今日では社会の情勢は大きく異なる。八雲工場事件後に分厚いマニュアルが作成されたとしても、そのほとんどが役に立たなかったであろう。過去に学ぶリスクマネジメントが通用しないのが情報社会の特徴である。

(2) 新たなリスクへの対応

こうした新しいリスクへの対応については、さまざまな観点から論じることができよう。前回の論文でも若干述べたように、①マスコミに対するメディアトレーニング、②金太郎飴のように統一された広報対策、③顧客クレームに対する情報伝達のシステム化、④通報訓練（情報伝達のシミュレーション）、⑤情報伝達を促進する組織構造のフラット化、⑥外部取締役や外部監査を含めたコーポレート・ガバナンスの強化、⑦透明性の高い組織文化の構築などがあり、ブリジストン・ファイアストンの事例など国際化による情報伝達リスクも踏まえれば、⑧リスクに弱い日本的風土との取り組みも含まれよう。

雪印の場合、類似事件を繰り返すことが最大のリスクであるから、当面は、メディア対応（トップや広報の責任）と、顧客対応（情報共有と現場の責任）について、しっかりした体制を整えることが先決であろう。だが、あらゆる不祥事やネガティブ情報が大きなダメージにつながる可能性があることから、組織構造や組織文化の改革に本格的に取り組む必要がある。

2. 組織パラダイム変革のモデル

筆者（井原）のアサヒビールの研究⁷を踏まえて組織パラダイム変革という観点で若干の考察を試みてみたい。アサヒビールは伝統ある名門企業であるという意味で雪印に類似しているだけではない。雪印では、トップの対応のまずさがマスコ

ミを通じて報道され、結果的に企業の信用を失墜させたが、アサヒビールでもサントリーに販売ルートを明け渡したことから、シェアダウンの原因をトップのせいにする風土もあった。

(1) パラダイムと井原モデル

パラダイムは「考え方の枠組み」や「思考パターン」とされるが、「世界観」や「価値観」のような抽象概念ではない。パラダイムを社会科学で初めて用いたクーン（T.Kuhn）は、科学者に「問い方や答え方のモデルを与えるもの⁸」と定義している。彼によると、デカルトの形而上的な概念ばかりでなく、ニュートンの理論（法則）、X線という装置、実験室で体得したもののすべてがパラダイムを形成しているという。

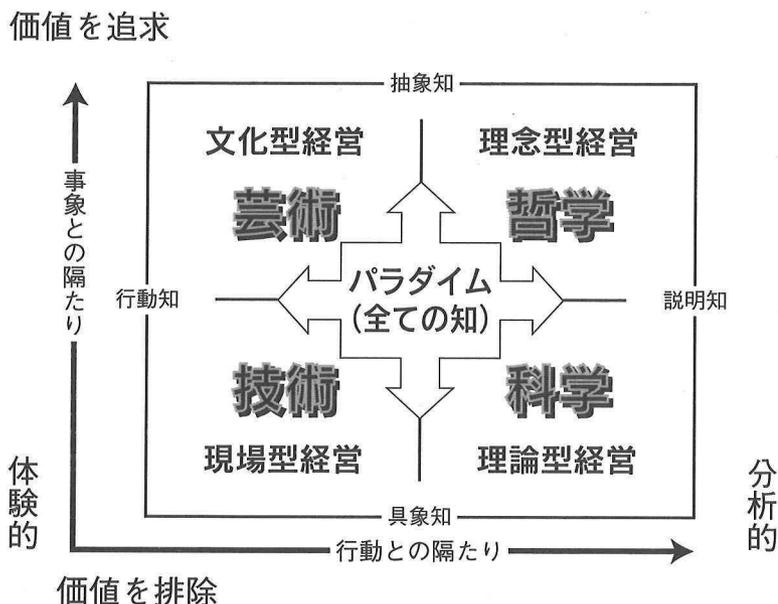
つまり抽象的な知ばかりでなく、具体的な知、理論的な知、体験的な知などがパラダイムに含まれる。これをヒントに、知の体系モデルを図式化した（図表6）。

第一に、「知る」という働きの中には、①「事象」があるがままに理解しようとするものと、②事象を抽象化し、現実を超越した意味を見い出そうとするものがある。前者は価値を排除するもので、科学者や技術者の観察態度にみられる。ここでは「具象知（事象に直結した知）」とよぼう。後者は価値を追求するもので哲学者や文学者の観察態度にみられる。ここでは「抽象知（事象から離れた知）」とする。

第二に、「知る」という働きの中には③「行動」ともにあるものと、④行動と離れて説明するためのものがある。前者を「行動知（行動と直結した知）」、後者を「説明知（行動と離れた知）」とよぼう。この2つの知が生じたのは、恐らく人類が「手」と「頭」で自然界に適応してきた結果であろう。

「知る」ことは「生きる」ことの一部であり「暮らす」「働く」「楽しむ」などの「行ない」と密接に絡み合っている。人間は、生活・労働・娯楽などの実践の場で知恵や工夫を繰り返しているが、それらは自分自身以外に説明しにくいものを含む。このように、「行ない」と密着しながらそれを十分説明できない知の働きが「行動知」である。

図表6 知のモデルと経営



「知る」ことは「説明する」ことであり、分析的・理論的・体系的に総括することにつながっている。だが、頭で分かっていることが実践できないことがある。こうした、説明しながら行動に結び付かない知の働きが「説明知」である。

もちろん、具象知、抽象知、行動知、説明知は相対的な概念で、これらの中から、あるいはそれ以外にも知の世界がある。これら4つを取り上げたのは、組織変革スタイルをモデル化するためである。

(2) 4つの経営

4つの知をX軸、Y軸にとって4象限をあらわすと各領域の特徴がみえてくる。

第1象限（哲学領域）：抽象化しながら価値（理想）を追及するとともに分析的・理論的・体系的に説明しようとする「抽象—説明知」の世界。「哲学」「宗教」が典型である。

第2象限（芸術領域）：「抽象—行動知」の世界。「芸術」「文化」が典型である。芸術とは現実の中に見い出される美を抽象化・理想化する具体的な行動であり、文化は真・善・美・聖などの価値を生きる場で実現しようとする知の産物である。

第3象限（技術領域）：「具象—行動知」の世界。「技術」（特に職人的技術）が典型である。技術にはスキル、アート、テクノロジーなどがあるが、価値を排除する具象知にしたがい、実践や訓練の中から経験や勘によって生まれる行動知的な要素を強くもっている。

第4象限（科学領域）：「具象—説明知」の世界。「科学」が典型である。科学とは、事象の構造や法則を分析的・理論的・体系的に説明する知の働きである。

各領域は4つの組織変革スタイルにあてはまる。しかし、それぞれの変革だけでは、組織パラダイムは改革しない。なぜならば、パラダイムは、すべての知に働きかけなければ、変わらないからである。

以下、それぞれの組織変革について、典型的な経営スタイルとアサヒビールの事例を簡単にまとめておきたい。

① 理念型経営（第1象限の変革）

抽象—説明知にはたらきかける組織変革では、経営理念を訴える場合が多い。従業員に経営理念や行動基準を定めたカードや手帳を配布するが、

図表7 組織変革スタイル

スタイル	経営の重点	組織パラダイムを変革できない理由
第1象限 理念型経営 「抽象—説明知」	経営理念を重視 文字で明文化 言葉で訓示	理念が「美文」や「絵に描いた餅」に終わる可能性がある。人間は、できないことを理念に掲げることもある。禁煙の誓いのように有言不実行になる可能性をはらんでいる。
第2象限 文化型経営 「抽象—行動知」	組織文化を重視 体質改善などの社内運動を展開	文化や芸術は形式化し保守化しやすい。TQCなどの運動は、デミング賞挑戦がノルマ化し、図表とグラフ作りに時間を浪費することがある。
第3象限 現場型経営 「具象—行動知」	現場の技術や日常の仕事重視 マニュアルの導入	技術や日常業務を重視すると、大局観が失われる。マニュアルの重視は、従業員のロボット化につながる。
第4象限 理論型経営 「具象—説明知」	機構改革 経営理論を重視 教育・研修に熱心	理論と行動の乖離を招きやすい。トップや一部スタッフだけの「机上の空論」になるおそれがある。教育は研修期間だけの効果に終わる可能性もある。

内容は「顧客志向」や「社会貢献」などという抽象的で説明的な言葉が並ぶだけで、組織は変革しない。理念は「美文」に終わる。座右の銘は、出来ないことを掲げる場合が多い。絵に描いた餅である。

アサヒビールは組織パラダイム変革は経営理念の策定からはじまった。1982年3月に就任した村井社長（当時）は、マツダ再建の実績から就任早々に経営理念の策定を命じ「消費者志向」を第一とする「6項目からなる経営理念」ができあがった。

経営理念を印刷したポケットブックが作成され、経営理念を実践するための具体的行動規範も手帳にして全従業員に配布されたが、この時点ではシェアダウンに歯止めをかけることはできなかった。

② 文化型経営（第2象限の変革）

抽象—行動知にはたらきかける組織変革は文化型経営である。組織文化の変革が叫ばれ、体質改善運動が展開される。だが、文化は抽象的な要素が強く、実態とかけ離れた「中身の無い改革運動」に終わる恐れがある。たとえば、組織文化変革のためにTQC運動を全社的に展開した場合、デミング賞挑戦がノルマ化し、図表とグラフ作りに時間を浪費することがある。

アサヒビールでもTQCの手法を活用して、顧客志向のコンセプトを社内に浸透すべく努めた。1983年から「部課長研修会」が全管理職を対象に行なわれ、約100名ずつ6回の合宿が3泊4日の

日程で実施された。

同時に、CI（コーポレート・アイデンティティ）の手法が組織文化改革のために活用された。当時、CIは広告代理店主導で社名やシンボルマークを変えるビジュアルなやり方が一般的だったが、アサヒビールでは、ビジュアル（ラベルの変更）ばかりでなくマインド（経営理念の浸透）とビヘイビア（体質＝企業文化の変更）を含むものにした。

しかし、こうした組織風土の改革にもかかわらずシェア・ダウンは続き、最終死守ラインと思われた10%も割った。経営理念やTQC活動やCIだけでは、組織パラダイムは変革しなかった。

③ 現場型経営（第3象限の変革）

具象—行動知にはたらきかける組織変革は現場型経営の手法である。現場の具体的で技術的な仕事のやり方を変えることで、日常業務を通じ組織を変革しようというものである。コンサルタントを入れた業務分析やフローチャートやマニュアルを利用した業務革新が導入される。これは、本来、行動知は暗黙的で体験的であるために、その暗黙知を表出して分析しようとするからである。

しかし、個別の技術や日常業務を重視すると、大局観が失われる。コンサルタント会社に多額の報酬を払い、気の遠くなるような業務分析を経て組織が疲弊することもある。細かい作業の中で全体の視野を失い、振り返ると、あの業務分析は何だったかということにもなりかねない。また、マニュアルの重視は、従業員のロボット化につなが

る。

現場型経営のポイントは、現場にしか得られない具体的な行動知的な知の力を活性化することで、特に新製品の展開など、現実に業務として推進しながら、新たな仕事のやり方を開発し、行動の中から新たな知の獲得を刺激することである。

アサヒビールの場合、史上最低のシェア(9.6%)となった1985年に主力ビールの「味の変更」が決定され、翌年の「コク・キレ」ビール、1987年のアサヒスーパードライの発表へと続く。新製品の市場投入という具体的な業務(「具象—行動知」レベル)を通じて組織パラダイムに影響があった。

アサヒビールでは、1983年頃より、新ビール開発に向けての試験醸造が、商品開発部と研究所で行なわれた。また、マーケティング部では5,000人を対象とした味覚調査を独自に実施したが、それらの動きがそのまま新製品に結実しているわけではない。だが、各部門内で生じた“新しい試み”が、新しい組織パラダイムの形成に良い影響があったと考えられる。

④ 理論型経営(第4象限の変革)

具象—説明知にはたらきかけるのが理論型経営である。経理理論が重視され、教育を通じて具体的な説明が試みられる。また、組織図を情報経路と考へて、機構改革が断行される。

しかし、こうした経営手法は、理論と行動の乖離を招きやすい。トップや一部スタッフだけの「机上の空論」になるおそれがある。教育は研修期間だけの効果に終わる可能性もある。機構改革も組織図ばかりが変更され、逆に混乱を助長する恐れもある。

アサヒビールの場合、マーケティング理論を応用した機構改革が成功した。同社のビール開発は中央研究所がビールの味について決定し、商品開発部はパッケージ(容器)など外観に関する商品作りを担当していた。すなわち、実質的には、中央研究所が製品開発の主導的役割を果たしていたわけで、「商品をつくるのは技術部隊」「つくった商品を売るのは営業部隊」という色分けがあった。

これを、マーケティング理論に基づき変革し、

1984年8月にマーケティング部と生産プロジェクト部を発足させた。マーケティング部は、商品開発部が発展したもので、これまでの技術部門(シード)中心の商品開発をマーケットのニーズ中心のものにする狙いがあった。生産プロジェクト部は、コンセプトワードを技術用語に翻訳する機能をもち、いわば営業と生産の仲立ちをする部署であった。

(3) すべての知に訴える

組織パラダイムは、すべての知にはたらきかけないと変革しない。経営理念を掲げるだけでは組織は変わらない。体質改善運動を展開しても変わらない。業務分析や機構改革だけでも変わらない。抽象的な理念を明確にし、具体的な事例を示し、理論を説明し、あらゆる知にはたらきかけなければならない。

アサヒビールの村井社長は、経営理念の策定とTQC・CIの導入で旧パラダイムに「ゆらぎ」を与えた。中堅スタッフの問題意識を高めCI委員会というトップ直結の組織で味について議論させ、味の論議を組織変革に結びつけた。

アサヒビールが売れないのは商品が「まずい」からという仮説は、従来の「見方」「考え方」「やり方」つまりは旧来の組織パラダイムが「まずい」という結論を導き出した。村井は、理念(抽象—説明知)と文化(抽象—行動知)の領域で変革に道をつけた。

ところが、この事例でおもしろいのは、そのような地ならしをした村井が、変革の火ぶたを切る時期に、樋口にボタンタッチしていることである。樋口は、早い決断と行動力をもって実践(具象—行動知)に訴え、マスコミを利用しながら、独特の理論(具象—説明知)を社内に訴えた。

3. 雪印改革へのヒント

(1) 理念の改革(抽象—説明知)

アメリカの思想家ラルフ・エマソン(Emerson, R.)は、人間を party of memory (過去に生きる人々)と party of hope (希望に生きる人々)に分類したが、企業にも過去に生きる企業と未来志向の企業がある。ソニーやホンダはあまり社史編纂に熱心でないが、分厚い社史を誇る企業もあ

る。それぞれ特徴があり、歴史も重要だが、少なくとも、経営理念は、未来に開かれた希望を持つるものでありたい。

雪印は、再建にあたり「創業の精神」を再検討し、「牛乳・乳製品を通して健康と味わい豊かな食生活に貢献する」ことを使命⁹としている。また、「健土健民」を「大地とあなたを、おいしさでつなぐ」というメッセージに読み替えて¹⁰パッケージにも印刷している。

だが、企業と消費者を「つなぐ」関係性を保つには、同じ「志」「夢」「理想」「未来」を共有できる共感性が不可欠である。はたして、この「創業の精神」や「健土健民」というメッセージにどれだけの共感性がもてるであろうか。

雪印は「協同友愛の精神で酪農を開発し、牛乳・乳製品を日本に普及させ日本人の体位を向上させよう」との「大いなる志」からスタートしたと今日でも強調している¹¹。しかし、「協同友愛」という古い表現に目をつぶるとしても、酪農の開発や日本人の体位向上を「大いなる志」というのはいささか時代錯誤の感がある。酪農が困難で栄養が行き届かなかった時代には、酪農開発や体位向上が「夢」として語られたであろうが、そのような創業時の志は、今日の消費者や従業員には伝わり難い。

「健土健民」という古い体質をイメージする表現や、牛乳というドメイン（事業領域）から脱しきれない保守性を受け入れるとして、他にどのような雪印らしさが残るのだろうか。安全や栄養といったありふれたメッセージは、明治でも森永でも感じ取ることができる。雪印という企業のアイデンティティを伝え、消費者に対して「顔の見える企業」になるためには、他社にない独自のメッセージを伝えていく必要がある。

雪印は、酪農開発のために「アメリカ帰りの新知識」や「デンマーク農法」を語る四日会を母体とし¹²、「北海道農業を東洋のデンマークへ」という理想をもって誕生した¹³。創業者たちの目は未来に向かって開かれていたのである。「大地の恵み」という観点から、「環境」「癒し（安らぎ）」「福祉」「バイオ」「宇宙」といった21世紀ビジネスに通じる新しい「夢」を描く必要があるのではないだろうか。

(2) 名門意識と地域意識（抽象→行動知）

雪印の事例を見ると、透明性の高い企業文化を「正直な」「隠し事のない」文化と平易に解釈している感がある。しかし、真に透明性の高い企業文化は、「力強い」「自信あふれる」企業文化、すなわち、明るく希望に満ちあふれ、失敗を恐れず、革新的なアイデアを進んで受け入れる組織文化の中にしか育たない。

これは組織が人間によって構成されているからである。人間の本质は「正々堂々」という言葉に表わされている。正しいことと立派な振る舞いは表裏一体である。人間は、正しいことをしていると自ずと堂々としてくる。逆に、邪心を持っている人間は威勢が良く見えても、それは空元気で、何かにおびえて生きていかなければならない。

組織でも、公明正大で透明性の高い文化をもつ企業は、明るく元気で堂々とした社風をもつ。逆に、失敗を恐れビクビクした臆病な風土が残る企業には透明性の高い文化は育ちにくい。

食中毒事件の経緯を新聞記事などから追ってみると、当時の雪印に隠蔽体質があったような報道がある一方で、社内でしか得られないような情報の漏洩¹⁴があって、ことさら混乱を招いた印象がある。

これは一般論であるが、「隠蔽と漏洩」という、相反する要素をあわせもつ企業文化の根源には、伝統・名門意識、権威主義、エリート意識、官僚体質など古い土壌がある。

伝統や名門を重んじる組織では、うっかりしたことは他言できない。体裁が重視されるから「失敗は恥」という発想がはたらき隠し事が生じ易い。それが出世や社内での評価に繋がるとなれば、一つの部門で起きた不祥事は部門内で解決しようという力学が働いて、上層部に情報が届かないことがある。

また、権威体質が残る組織では、重たい上下関係が一般従業員にのしかかっているので不満が鬱積している。隠蔽された情報は一方で不満分子から漏洩されるのである。また、名門意識が強い組織では奇妙なプライドをもった従業員が多い。当然ながら隠蔽は自尊心を傷つけ正義感を呼び起こすので、内部告発型の情報漏洩も多くなる。

報道された範囲でよく知られているのが、三菱

自動車のリコール隠しであり、外務省の不祥事である。三菱自動車は三菱グループの中核をなす名門企業であるし、外務省は官僚組織の頂点にたつ。両者の事件はともに隠蔽や秘匿が長期間にわたって続いた例であるが、同時に内部告発が事件発覚のきっかけになった。

もう一つ気になるのは、地域意識である。雪印の歴史は、北海道の酪農士の組合から始まっている。今日でも雪印の広報活動や社会貢献は、冬場のスキージャンプ中心のスポーツ振興、工場見学など限定的な交流活動、酪農関連の研究のみを対象にした学術支援など一部のセグメントに特化している。

牛乳や乳製品は、洋食化の進んだ現代日本においては、米並みの必需品である。ジオグラフィック（地理的）にいえば、全国津々浦々が市場であり、デモグラフィック（人口統計的）で見れば、男女を問わず新生児から高齢者までが対象であり、タイムワイズ（時間軸的）でも、（季節変動はあるにしても）昼夜を問わず夏冬に関係なく消費されている。

このように、いつでも、どこでも、誰でも消費する製品を販売しながら、市場のごく一部にしか広報活動や社会貢献活動を展開してこなかったことから、雪印が北海道や酪農や工場周辺など「身内しか見てこなかった」心配がある。これでは、消費者から「顔が見える」企業にならうはずがない。

IT 革命はグローバルな競争を巻き起こし、今や、「世界一でなければ日本一になれない¹⁵」時代である。現在でも「北海道の雪印」的な地域意識が残っているとすると問題である。

(3) トラウマからの脱却（具象—行動知）

具体的レベルでどう行動するかについて、雪印が早急に改善しなければならないのは、繰り返しになるが、メディアや顧客との関係改善である。生産者（酪農家）、流通業者、投資家、地域住民など他のステークホルダーとの関係は、両者（メディアと顧客）との良好な関係が生まれてくれば、自然と改善される。優等生的にならず、限られた経営資源をメディアと顧客という二つのステークホルダーに絞って投入し「目に見える」効

果をあげるべきである。

ところが、雪印が両者に対して、組織的にトラウマ（精神的後遺症）を負ってしまっている可能性がある。具象—行動知は、暗黙知の世界で、言葉で説明しにくいものだけにトラウマと深い関係がある。

第一は、メディアに対するトラウマである。最近、雪印を取材した新聞・雑誌記事を見ると一部のメディアに偏っている傾向がある。日経ビジネス誌のように好意的な特集を定期的に組んでいるものもあるが、これは乳製品の主たる購買層（主婦など）には届き難いビークルである。

積極的なテレビ番組がないのも気になる。日産自動車がネガティブ情報を背負いながら、カルロス・ゴーンのパーソナリティを前面に押し出し、テレビ番組を含め成功物語を演出しているのと対照的である。特に、トップがトラウマを引きずっているとしたら深刻である。一部のメディアやビークルを選び好みしたり、積極的な広報を控えるようではいけない。

新製品『MBP』に関するニュースレターには「商品で失った信頼は、商品で回復する」しかない¹⁶とあるが、八雲工場事件後に出された「品質によって失った名誉は品質をもって回復する以外に道はない」という社長訓示¹⁷と重なって新鮮味がない。

消費者向けのメッセージならともかく、従業員に向かっては「トップの失敗はトップで返す」決意を示すことが必要であろう。積極的にカメラの前に身をさらし、マスコミに登場して、トップの意気込みを消費者や従業員に伝えるように心がけるべきである。サンプリングなどの店頭キャンペーンで陣頭指揮をとるのもよいが、トップでしか返せないことをトップがやってみせなければならない。

第二は、顧客に対するトラウマである。事件直後、全国の雪印社員が大阪に集結して、被害者への「お詫びの行脚」に参加した。120人程度の大阪支社に千人規模の応援を送り込んだのだから、支社での作業は物理的にも大変だったろうが、猛暑の中をスーツ姿で走り回り、土地鑑（勘）もない所で一日30軒ほどをひたすら謝り回ったという¹⁸。通常、顧客と接したことのない工場や研究

所の従業員にとっては最悪の体験だったといえよう。

その後もボイスプロジェクトの一環として、店頭に立った従業員も多いというが、キャンペーンで配った（膨らませる前の）風船を拾っていたら「リサイクル魂は会社の体質なのね。もうあの会社って駄目ね」と言った消費者がいたという¹⁹。こうした体験から、はたして積極的にお客様を思いやる素直な力が湧いてくるだろうか。

嫌な体験は臆病な行動につながる。それだけでなく、顧客第一主義を強調すると「お客様は王様」という誤った前垂れ精神に結びつきやすい。売り手は、買い手の僕（しもべ）でも家臣でもない。顧客にペコペコする奉仕主義は、顧客に見くびられ軽んじられる。

顧客第一の思想は、上下関係に根ざしているのではなく、顧客が満足してくれたという喜びに支えられている。買っていただいたことへの喜びがなくして、どうしてビジネスが継続できよう。買っていただいた消費者が喜び、それを売った販売店が喜ぶからメーカーの作る喜びが湧いてくるというものである²⁰。ところが、雪印の場合、逆の体験から出発しなければならない従業員が多いのではないだろうか。

雪印に官僚的な風土が残っているとしたら、平時にもまして「出る杭」になることへの警戒心が増大する。顧客との関係で嫌な体験が残っていた場合には、ネガティブな暗黙知となって組織に沈殿し、組織改革の阻害要因になる。

(4) 組織の改革（具象—説明知）

雪印の場合、製品別に区分された事業本部制と地域別に分けた支社制度が重なって、同じような職能部門が重複していた（添付資料4参照）。組織そのものが組織原則に合致せず、管理原則の第一にあげられる「命令系統一元化の原則」に反していたわけである。

たとえば、事業本部（本社）と支社に生産部があり、本社が直轄する工場（乳食品、アイスクリーム、冷凍食品）と、支社生産部がエリアごとに管轄する工場（市乳）に分かれていて、工場の設備更新について支社長レベルですら即断できなかったという²¹。

こうした二頭立て体制は、日常業務では「回りでくい意思決定」程度で済んだのだが、迅速な情報連携が必要な危機においては致命的な欠陥となった。本論の「食中毒事件の概要」で既述のように、苦情発生直後に情報を得たのは大阪工場だが、この大阪工場は西日本支社の生産部に属し、その情報を得て判断する立場にあった市乳営業部長は、第二事業本部に属していたわけである。

雪印は2001年3月1日付けで事業本部制と支社制度を廃止し、事業部制を導入した²²。事業部制では、全ての工場が本社直轄となり、統括支店の機能はエリア内の営業機能に特化された。組織全体はフラット化され、特に顧客クレーム等の消費者情報については、社長直轄の体制ができあがった。

しかし、組織図を見る限り基本的な構造は変わっていない。それまでの事業本部が事業部になり、支社が統括支店と名を変えただけで、各事業部と各統括支店は、双頭の鷲のように組織図上では対峙している（添付資料5参照）。統括支店には最小限の総務を担当する出先機関が配置されており、販社の役割をもっているから、社内にメーカーと販売会社をあわせ持つ矛盾が解消されていない。

どのメーカーでも、製品別組織と地域別組織と職能別組織の三つのマトリックスをどう優先するかが大きな問題になるが、最大のポイントは責任体制の明確化である。前回の論文でも指摘したが、事業部制にする場合、プロフィットセンターになることが前提だ²³が、雪印の事業部制は、名ばかりの事業部制で、小さな会社として機能するような事業責任単位にはなっていない。

(5) 若干の提言

雪印が強調する「信頼回復」は「復旧」メッセージにはかならず、古いものへの回帰をイメージしやすい。加えて「健士健民」のような古い言葉を殊更繰り返しているのも、本当に組織を変革しようとしているのかと疑いたくなる。

危機（クライシス）はギリシャ語のクリーン（物事が一変する）を語源としているが、雪印が今回の危機を千載一遇のチャンスととらえ、パラダイム変革に値するような組織の改革に取り組む

よう期待しながら、若干の提言をしてみたい。

① ゆらぎの演出

繰り返しになるが、パラダイムは価値観や規範のような観念的な概念ではない。たとえば「宝生流もあれば観世流もある」場合にはパラダイムと呼ばない²⁴。宝生流や観世流の維持する規範が、他の流派の存在を根本から否定するようなものではないならば、それはパラダイムではない。クーンは「発展した科学においては、対立する学派が存在しない」と繰り返し延べている²⁵。

たとえば、天動説と地動説は共存できない。どちらか一方しか存在しないから、新パラダイム（地動説）が主流になると、旧パラダイム（天動説）を信じる者は、死滅するしかない。組織パラダイム変革においても、旧パラダイムにしがみついていると死滅するという「ゆらぎ」を与える必要がある。

雪印の「信頼回復」というスローガンは、消費者側からすると当然のことで、雪印が身を捨てて変身するという気迫が感じられない。未曾有の危機にありながら、雪印が捨てようとしているものが少なすぎる。アサヒビールの場合、朝日が海から昇る伝統あるマークを捨て、主力製品だった「本生」をモデルチェンジすることで従業員の危機感をあおった。雪印も「雪印」のマークを捨てて「クロバー」の商標²⁶を復活させるような決断があってもよい。

それは、マーケティング的に見て損得の問題ではない。こうした決断はスタッフに聞いてはいけない。トップが組織変革をめざし「汚れた血はすべて入れ替える」覚悟²⁷があるならば、古いパラダイムを捨てる気概を示し組織に「ゆらぎ」を与える必要がある。

② トップによる見本例

クーン（T. Kuhn）は、パラダイムという言葉が曖昧だとして批判を受けた後、パラダイムには二つの側面があると補足した。第一は、信念、価値、テクニクなどの全体的構成であり、第二は、構成中の一種の要素であるモデルや例題として使われる具体的パズル解き（見本例となる業績）である²⁸。具体的パズル解きにある見本例と

は、実験室などで体験する具体例で、科学者が身につけた研究態度のようなものである。

たとえば、天動説に立つか地動説に立つかは大きなパラダイムの変革である。天動説を信じる中世の科学者に地動説という新たなパラダイムを信じさせるためには、信念や価値を観念的に押し付けても無駄である。それよりも、望遠鏡で見ることのできる具体的な矛盾（惑星の軌道）などを示す必要があるが、その際、ガリレオが「それでも地球は回っている」と述べて自らの死をかけたような武勇伝が人を動かす。ガリレオの研究態度が新しいパラダイムの見本例である。

組織改革における最大の見本例はトップみずからが創り出すものである。日産自動車のカルロス・ゴーン社長や、アサヒビールの樋口廣太郎社長のように、ネアカで革新的で、新しい改革を実感し、新パラダイムを信じることができる個性がトップに求められる。

樋口社長は「チャンスは貯金できない」という言葉で、業界トップのキリンと並ぶ広告宣伝費を計上し、積極的な販売促進も行った。また、「ドライビール」の商標権を材料にした「ドライ戦争」などトップ自らがマスコミに積極的に登場して、広告塔の役割をはたした。設備投資も常識を破るものだったが、大規模な広告宣伝と設備投資のため、従来は銀行からの借入りに頼っていた保守的な財務方針を180度変更して、海外での積極的な資本調達を開始した。フレッシュローテーションという理念を実現するために古いビールを廃棄する「損切り」も断行した。それらが樋口語録となって武勇伝化した。

③ 非主流派の主流化

新しいモデルが旧モデルより優れていることが名実ともに実現されなければパラダイム変革は起こらない。天動説を信じていた科学者は、地動説を信じることで収穫（業績）が上がるのが実感できるから新パラダイムへ移行するのである。

理念だけではなく、「何をすれば成功するか」という見本例を作り上げなければならない。組織パラダイム変革における見本例は、人に関することと、商品に関するものが最も代表的である。

人に関する最大の見本例はトップみずからが示

す新しい姿だが、第二の見本例は、大胆な人事異動と抜擢である。若手や女性や窓際にあった者を意識的に登用し、1人の従業員の声が会社を変えるようなサクセスストーリーを作り、新しい武勇伝を生み出さなければならない。スーパードライではビールから外れていた清涼飲料水部門の大阪支店次長をマーケティング責任者に抜擢し、「黒生」では入社間もない女性を開発担当にした。

不満分子も押さえつけるのではなく、不満のエネルギーを新しい革新行動へ結びつける必要がある。保守勢力に属さない「突出集団」や有志が集まった「非公式組織」を「雪印を考える会」のような準公式組織に育成し、非主流派の主流化を「目に見えるかたち」で演出する必要がある。

人に関する第三の見本例は、新しい処遇を具体的に示すことである。信賞必罰を見えるように示す必要があるが、失敗は、結果を追求するのではなく、原因を追求するようにしなければならない。結果を追求されると、失敗を隠したり、失敗を恐れる臆病な風土が生まれる。失敗の結果について処罰を行なわない代わりに、それを放置せず失敗の原因を追求して、成功に結びつける。原因を追求する姿勢（真実を探求する態度）の成功事例を示すことで、透明性・公明性の高い文化につなげる必要がある。

その他にも多くの見本例が考えられよう。顧客と接して得た「よい話」、現場で生まれた「泣かせる話」、競合他社から困難な状況で打ち勝った「逆転劇」などをこまめに拾い集め、物語性を高めて社内に積極的に広報しなければならない。要はポジティブなメッセージを積み重ねることである。イントラネットの掲示板は、単なる「不満のはけ口」に使うのではなく、「見本例」を示す場にならなければならない。

④ 新しい商品開発物語

商品に関する見本例は顧客志向と結びつけた新しい商品づくりである。見本例を通じて、顧客志向の理念を信じるのが、組織成員にとってどれほどメリットがあるかを具体的に実感できるようにしなければならない。

アサヒビールの変化は、アサヒスーパードライのヒットなしに語れないが、5000人におよぶ市場

調査や仮説の検討の過程が、最大の見本例であった。それまで、技術者が売れないと信じていた「水っばいビール」がヒットしたのである。

雪印の新製品「MBP」は「骨太」の延長上にあつて、プロダクト・アウトのコンセプトしか感じ取れない。商品作りでは何も変わっていないのである。経営諮問委員会に出席した外部のメンバーに「安全」は顧客から見れば「安心」と指摘されて驚いた経営者がいたというが、「栄養」や「カルシウム」がいかにか生産者サイドに立ったプロダクト・アウトの見方（作り手の論理）であるか気づいていないのであろうか。

雪印の場合、歴史的に見て、流通網の構築がマーケティングを支えてきた。昭和初期のバターのコールドチェーン化、戦時統制経済下での流通支配、戦後経済成長下でのチャネル政策などである²⁹。したがって、直接、消費者のニーズを聞き、現場に行き、消費者とコミュニケーションするマーケティング力が不足しているように思える。

事業部制に移った後の組織図を見ても、アサヒビールが組織改革以前に温存していた古い商品開発の状態が読み取れる。マーケティング部が市場調査や販売促進、ブランド管理、法的対応等を担当するスタッフ機能しか持っておらず、開発本部主導の商品開発のスタイルが温存されている。

技術的シーズをもとにしたプロダクト・アウトの思想から、新たな市場ニーズをいかに商品作りにつなげるかというマーケット・インへのパラダイム変革が求められる。少なくとも、今までと異なる試みが商品作りに取り入れられなければならない。

⑤ 従業員への配慮

外部に気を遣いすぎ、社外への対応にのみ気を取られ、従業員への配慮を怠ると、組織文化の改革はできない。前社長が「従業員のためにも会社を存続させたい」と語った際に、従業員から「従業員のために生き残ろうという会社ならそんな所にいたくない」「被害者への償いのために存続すべき」という主張があったという³⁰。

このメッセージを「従業員は顧客満足（CS）を求めている」と解釈してはならない。これは、消費者の名を借りたトップ批判である。むしろ、非

常時こそ従業員満足（ES）への配慮が必要である。最も怖いのは、従業員の疲弊やモラルダウンから来る内部崩壊である。

前回の論文でも、前社長が財務畑出身でリストラに熱心だったということから予算圧力について触れたが、アージリスの古典的研究³¹を基に「過度の販売予算プレッシャーが、他の内部機能に不当な負荷をかけることによって、連鎖的にその機能崩壊につながる」ことを西村（1992）はオーバートレーディング現象と呼んでいる³²。これは、予算やリストラ圧力だけにとどまらない。顧客満

足（CS）を目的としたボイス活動などでも、付加的な作業と販売回復へのプレッシャーが従業員に過度にはたらく可能性がある。

非常時こそ従業員へのこまやかな配慮や冷静なマネジメントが必要で、強制的義務を伴う外発的圧力（must）を自主的にやろうという内発的圧力（want）に変えていくには、self-esteem（ポジティブな自己イメージ）や concordance（心からの一致）などに配慮したヒューマン・エレメント・アプローチが必要である。

（2001. 8. 3 受理）

添付資料2 ボイスプロジェクト展開用の資料

揭示用

VOICEプロジェクトとは

VOICE

一連の不祥事によって著しく損なわれたお客様の信頼を回復し、再び大地の恵みを丁寧に、安全にお届けするために、今、私たちは、お客様の声に誠実に、率直に耳を傾けなくてはなりません。

そして、自分自身を、会社を変えていくのです。また、その一部始終を、きちんとお伝えしていきます。

新生雪印を、私たちひとりひとりの手で創り上げる、それがVOICEプロジェクトです。

揭示用

「Voice」つてキャッシュバックのことだよ、ね!?

違います。

「Voice」とは、お客様の声に誠実に、率直に耳を傾け、自分自身を、会社を変えていくこと。そして、その一部始終を、きちんと報告することです。

しかし、その一方で、「Voice」をやるがやるまいが、社員として日常的に「取り組むべきこと」や、「すぐできること」があります。キャッシュバックはこちらの話なのですが、「Voice」の打ち出しと同時にご案内させて頂きました。

揭示用

「Voice」つて店頭で売ることだよ、ね!?

違います。

「Voice」とは、お客様の声に誠実に、率直に耳を傾け、自分自身を、会社を変えていくこと。そして、その一部始終を、きちんと報告することです。

店頭で立つことも方法論のひとつ、でも、店頭販売は、たとえ「Voice」がなくても営業では普通にある話。必要なのは、より多くのお客様と接するためにさらに何をしていくか、それらにプラスアルファするために知恵を結集し、行動するのです。

揭示用

消費者だけが「お客様」ではありません

忘れてください。私たちの周りにはこんなにもたくさんの「お客様」がいらっしゃることを。

VOICEプロジェクトとは?

「VOICE」とは、一連の不祥事によって著しく損なわれたお客様の信頼を回復し、再び大地の恵みを丁寧に、安全にお届けするために、お客様の声に誠実に、率直に耳を傾け、自分自身を、会社を変えていくことである。

そして、その一部始終を、「お客様」にきちんとお伝えしていくことである。

(「お客様」とは、消費者にとどまらず、雪印を取り巻く関係者すべてを指している)

なぜ、今「わざわざ」ミーティングなの?

すでに誰もが肌で感じているように、雪印は今、存亡の危機に直面しています。とにかく一刻も早く復活すること、それ以外に生き残る道はありません。

そのような危機感を持って、全従業員が必死になってがんばっています。職場で、お得意先で、地域社会で。

「うちは、もうしつかりやってるから。」

そうかもしれませんが、であれば、その知恵を、行動力を他場所にも教えてあげようではありませんか。

なぜ、今「わざわざ」ミーティングなの?

貴場所、取り組んでおられるさまざまな取組について、聞かせてください。活用可能な事例は、イントラネットをはじめとしたあらゆる方法で、すぐに、全社にお伝え致します。

本日は、これまでに本社事務局にお寄せ頂いた各場所の取組事例の一部を、のちほど紹介致します。

参考になるものは、貴場所でも役立ててください。今こそ、社内の知恵を結集するのです。

なぜ、今「わざわざ」ミーティングなの?

でも、その一方で、気がかりなことや、職場だけでは解決できないこともあるかもしれません。

「こんなことが起こっている。」

「これだけは言っておきたい。」

事務局で対応可能なことは、すぐに取りかかります。また、特に重要な案件は、ただちに経営トップに伝え、すみやかな意思決定へとつなげてまいります。

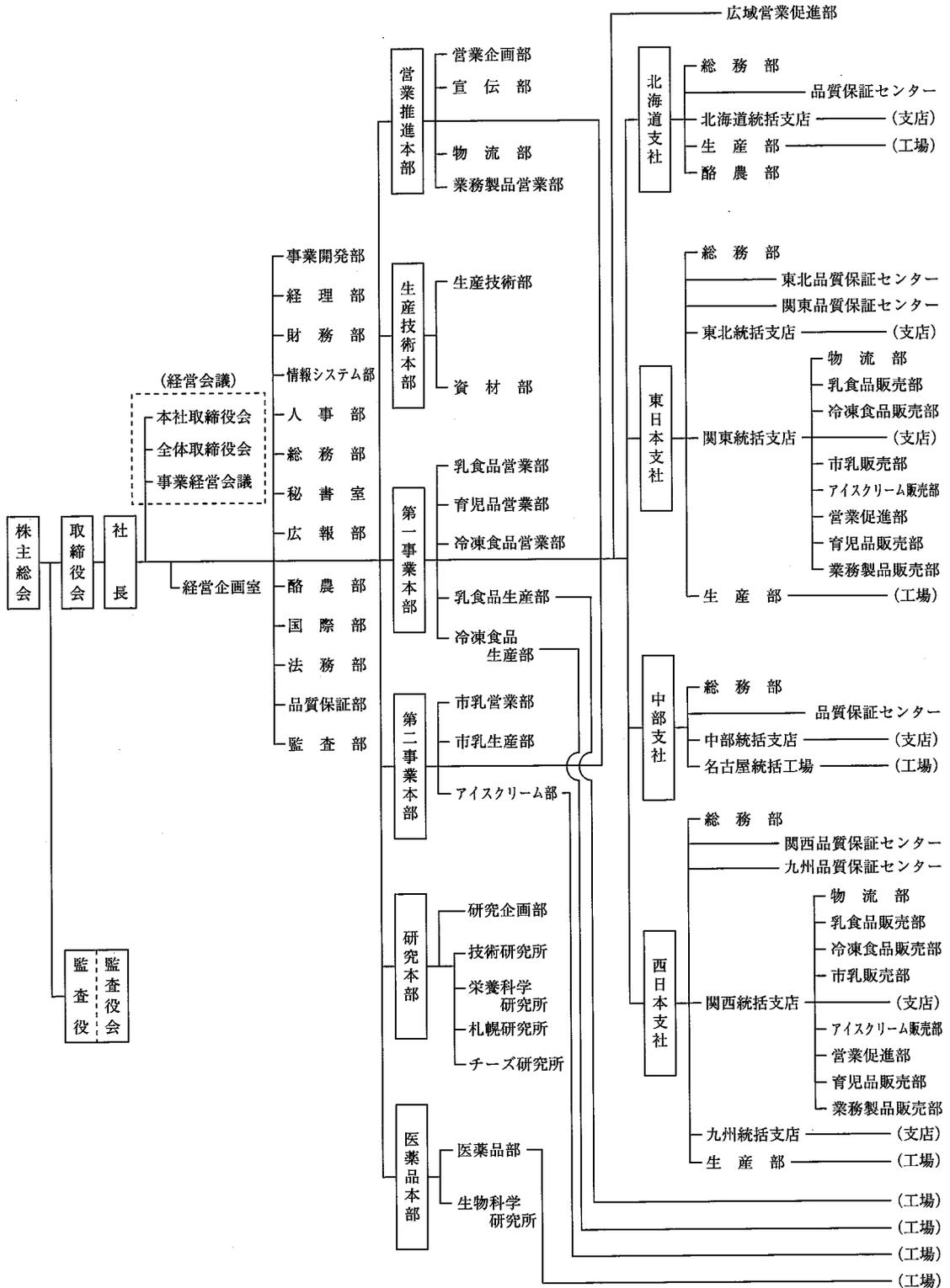
皆様の声、お客様の声を明日の雪印に活かします。

添付資料 3

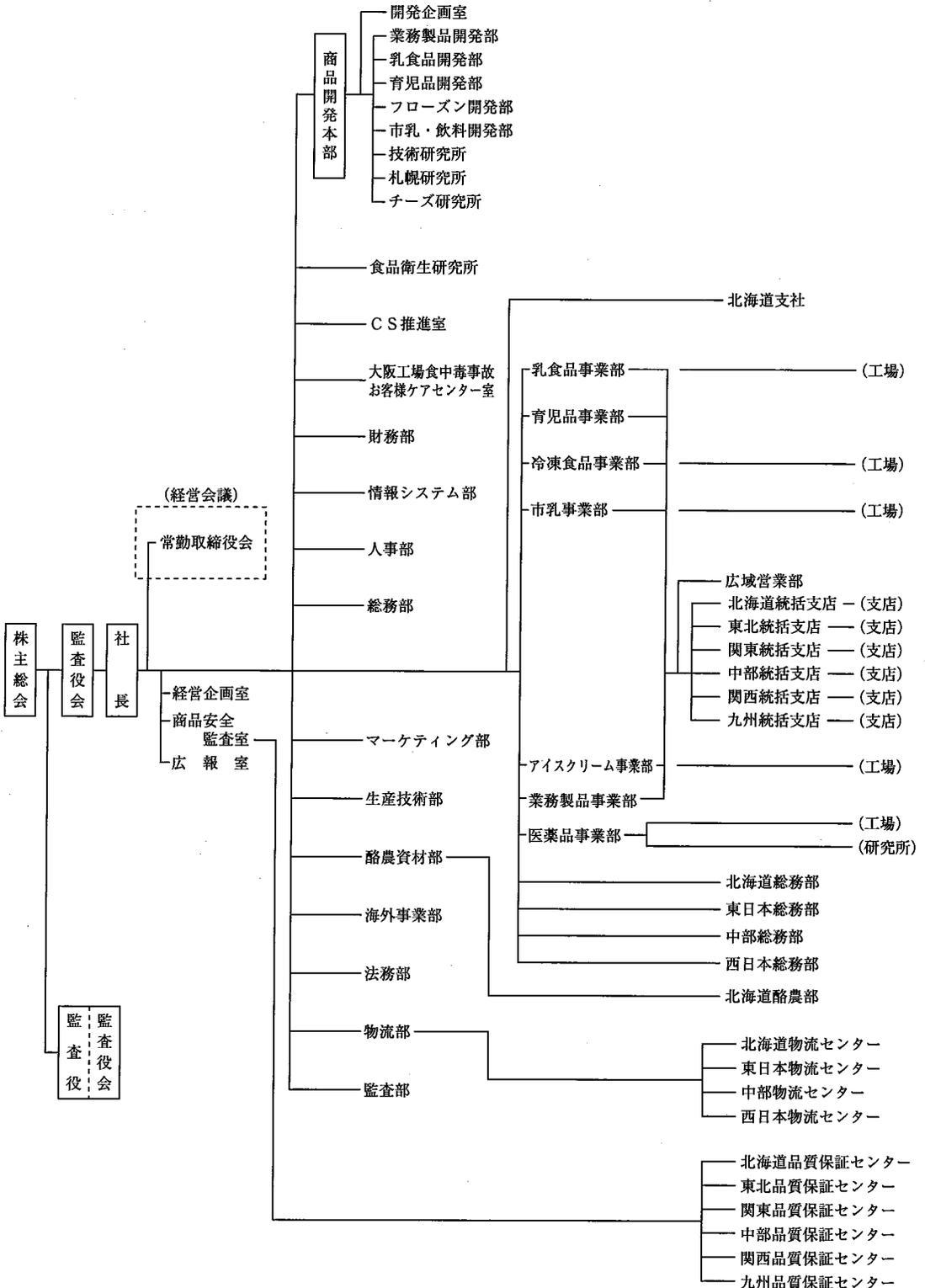
「信頼回復と実践プラン」取組概況(2000年10月～12月)

[1] 量販店の店頭活動	
全国の延べ店舗数…2842店、307チェーン(10～12月)	
決意のチラシ配布数…75万枚	
サンプリング・試食・試飲…100万人以上	
お客様の認知、評価…調査対象主婦の50%が活動を認知、80%が好意的評価	
[2] 工場見学・地域に密着した活動(コミュニティ、行政、学校)	
磯分内工場で見学者向けパンフレットの更新とお客様に合わせた工場概況の作成。[10月]	
札幌工場近隣のお客様を招き交流会を実施。2424名が参加。[11/3]	
別海工場に町内会の方をお招きし、見学と交流会を実施。[11/19]	
幌延工場で町民交流パーティを実施、350名のお客様が来場。[12/17]	
仙台の街頭でキャンペーンを実施し、4000人に決意のチラシと牛乳を配布。TV取材を受ける。[11/10-12]	
盛岡で宅配の契約者をはじめ地域の方322名をご招待し、健康相談などのふれあい企画を実施。[11/25]	
神奈川県 すずき野小学校で横浜チーズ工場がチーズ作りを指導。[11/24]	
宇都宮健康福祉祭りに参加し、健康相談・栄養相談の他、チラシとスキムミルク配布を実施。[12/3]	
野田工場で『親子で楽しむ体験教室』を開催、139名の申し込みがあり、バター作りなどを体験。[12/22,25,26]	
静岡工場を富士宮東高校の生徒40名が見学、TV報道される。[9/30]	
名古屋統括工場で見学者向けパワーポイントを更新。HACCP等について分かりやすく解説。[11/16]	
愛知工場で地域交流会、工場見学と試食・即売等のイベントを実施。300名のお客様が来場。[12/23]	
京都工場で中学生10名が体験学習を実施。[10/20]	
関西チーズ工場のある伊丹市の広報誌にお詫び文掲載。市制60周年イベントに参加しチーズと決意のチラシ、工場見学のご案内を配布。[11/11]	
大阪の近畿通産局でデザート(プリン等)の試食会を実施。[11/22]	
日蘭交流400年記念イベント・ながさき阿蘭陀年食文化まつりにブースを出店し、サンプリングを実施。[11/3-5]	
博多駅でイベントを実施、牛乳・乳製品・宅配の理解促進と健康相談などを実施。7500名参加し、うち5300名に牛乳などのサンプルを配布。[1/6]	
◆ 全国34工場に約26,000人が来場(10～12月)	
[3] 店頭活動、工場見学、地域以外の取組	
青森、秋田、盛岡、仙台、郡山で宅配開拓の一斉行動をし、2000軒を訪問。[10/23-12月]	
日本保育園保健学会で幼児食を展示し、決意のチラシと牛乳を配布。[10/28-29]	
外食産業グランドフェアにて決意のチラシとサンプルを配布。[11/8]	
産婦人科関係研究会(医師・看護婦)に本社会議室を提供、商品を協賛。[11/18]	
ドラッグストアで栄養士による粉ミルクのサンプル配布。[11/26]	
新潟工場オリジナルの販売店向けパンフレットを作成。[11月]	
静岡の食品連合地区協議会で宅配加入のお願い。[11/26]	
大阪のお取引先企業内でサンプリングを実施。[9月～]	
旅行代理店(300店)にDMを送り、工場見学可能をアピール。[大阪:10/13]	
雪印株購入運動のリーダー、女性農業者とコミュニケーション。[11-12月]	
コープこうべ「食品の安全性確保」を推進する署名支援。6400名の署名集め、主要紙地方版にて報道される。[11/30]	
福岡の産院における宅配1カ月無料キャンペーンを実施。[9月～]	
福岡のドラッグストアでセールス・栄養士が店頭販売を実施。[10月～]	
北九州市で宅配拡張支援の一斉行動。[12/9,8/22] また、牛乳販売店特需先の復活交渉。[継続中]	
[4] その他の取組	
VOICE専用イントラネットによる、情報とノウハウの共有化。[10月～]	
電話、挨拶等のマナー徹底のためマニュアルを作成。[11月]	
浩志会総会で、200名の参加者一人ひとりにお詫びと宅配協力をお願い文書を配布。[11/17]	
NPO(AIESSEC-国際経済商学学生協会-ユネスコ諮問機関)への協賛。全国研修会において当社へのご提言を頂く。[12月]	
資材部の関西地区取引先様をご招待し、意見交換会を実施。[12/14]	
関東地区のドラッグストアと一般薬局を訪問、信頼回復に向けた説明とお店の生の声収集。[12/23]	

添付資料 4 雪印の組織 (平成12年 4月 1日現在)



添付資料5 雪印の組織 (平成13年3月1日現在)



〔注〕

- 1 井原（2000-紀要22-3）pp.57-73.
- 2 ニュースレター2000年12月22日 pp.1-8.
- 3 2000年9月20日に厚生省が発表した数字。ニュースレター2000年12月22日p.2.
- 4 井原（2000-紀要22-3）pp.57-73.
- 5 雪印沿革史p.128.
- 6 たとえば、産経新聞が取り上げた「墜ちたブランド」シリーズ
- 7 パラダイムに関する研究は、井原（1996-紀要18-1）、井原（1996-紀要18-2）、アサヒビールの研究は、井原（1995-紀要17-2）、井原（1995-紀要17-3）、井原（1997-経済社会学会）などがあり、それらをまとめたものに井原（2001）第10章pp.143-161.がある。
- 8 クーン（1962）訳本p.v.
- 9 ニュースレター2001年1月25日p.1.
- 10 ニュースレター2001年1月25日p.2.
- 11 ニュースレター2000年9月26日p.1.
- 12 雪印沿革史p.5.
- 13 雪印沿革史p.11.
- 14 たとえば石川社長（当時）が西日本支社を訪れた際に若手社員が詰め寄ったという産経新聞2000年8月14日の記事など。井原（2000-紀要22-3）pp.63-64.
- 15 本多宗一郎の言葉。西田（1983）p.25.
- 16 ニュースレター2001年1月25日p.4.
- 17 雪印沿革史p.128.
- 18 その時の様子が写真つきで報道されている。アエラ2000年9月18日pp.30-33.
- 19 アエラ2001年6月25日p.29.
- 20 西田（1983）p.25.
- 21 日経ビジネス誌
- 22 ニュースレター2001年2月26日pp.1-2.
- 23 井原（2000-紀要22-3）p.64.
- 24 中山（1984）p.15.
- 25 クーン（1962）訳本p.241.
- 26 雪印乳業は戦後、2社に分割されたが、その一つ、北海道バター株式会社は「クロバー印」を新商標として関西市場に不動の地位を築いた。雪印沿革史p.130.
- 27 日経ビジネス誌2001年7月23日p.31.
- 28 クーン（1962）訳本p.198.
- 29 小方（1998）pp.44-53.
- 30 日経ビジネス誌2000年11月27日p.57.
- 31 アーギリスは『予算制度における人間関係の側面』で、予算プレッシャーをかけ過ぎると、トップに対

する不信感から始まって、恨み、怨念に発展し、次第に企業に対するロイヤルティが失われるなど指摘している。西村（1992）p.39.

32 西村（1992）p.51.

33 シュッツ（1994）訳本p.125. やp.227. など.

参考文献

- 井原（1995-紀要17-2）：井原久光「市場適応的経営戦略の理論と適用事例—アサヒビールの研究（その1）—」長野大学紀要第17巻第2号、1995年。
- 井原（1995-紀要17-3）：井原久光「市場適応的経営戦略のための組織の統合と革新—アサヒビールの研究（その2）—」長野大学紀要第17巻第3号、1995年。
- 井原（1996-紀要18-1）：井原久光「パラダイムと経営学—知の体系に関する考察とモデル化—」長野大学紀要第18巻第1号、1996年。
- 井原（1996-紀要18-2）：井原久光「経営学的パラダイムの展開—脱計画型経営のための論考—」長野大学紀要第18巻第2号、1996年。
- 井原（1997-経済社会学会）：井原久光「市場戦略とパラダイム変革」経済社会学会年報第19巻、1997年。
- 井原（2000-紀要22-3）：井原久光「リスクマネジメントと組織—雪印食中毒事件を事例にして—」長野大学紀要第22巻第3号、2000年。
- 井原（2001）：井原久光『ケースで学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房、2001年。
- クーン（1962）訳本：クーン著／中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房、1971年。（原典：T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, University of Chicago Press, 1962.）
- 中山（1984）：中山茂「パラダイム論の展開」中山茂編著『パラダイム再考』ミネルヴァ書房、1984年。
- 西田（1983）：西田通弘『語りつぐ経営』講談社、1983年。
- 西村（1992）：西村努『新しい生産財マーケティング—ビジネス対ビジネスの戦略と実際—』プレジデント社、1992年。
- 小方（1998）：小方博文「加工食品産業におけるチャネル・パワーとメーカーのチャネル管理に関する研究—チルド温度帯を中心として—」埼玉大学大学院経済科学研究科修士論文、1998年。
- シュッツ（1994）訳本：シュッツ著／斎藤彰悟監訳・到津守男訳『自己と組織の創造学』春秋社、1995年。（原典：Will Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem, and the Bottom*

Line, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,
1994.)
雪印沿革史：雪印乳業史編纂委員会『雪印乳業沿革史』

雪印乳業株式会社、1985年。

その他：「雪印ニューズレター」雪印乳業株式会社、新
聞・雑誌記事