

■ 戦略経営研究会 167th ミーティング 議事録

日 時：2025年12月6日(土) 16:00－18:40

場 所：竹橋／ちよだプラットフォームスクウェア会議室+Zoom

タイトル：組織的な企業不祥事はなぜ起きるのか？ ～製菓会社の薬害実例をまじえつつ～

発表者：田中宏明さん（経営コンサルタント（弁護士）／株式会社 GOF 代表取締役）

参加者：13 人（コーポレート職、会社経営、大学教員、会社員、公務員、FP、税理士、  
社会保険労務士、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

目次：

1. 不祥事案にかかわる通常的分析
2. 組織的な法令違反の実態 ～小林化工～
3. 組織的な不祥事の本質 ～他の事例について～
4. 小林化工における改善施策
5. 普通の会社のあるある
6. では、経営者（層）はどうすれば良いのか？
7. 製造機能移管後の小林化工の課題
8. まとめ

発表：

1. 不祥事案にかかわる通常的分析

一般的な企業不祥事（社員の不正行為）に対しては、クレッシーの「不正のトライアングル」理論があります。不正には、動機、正当化、機会の3つの要素があるとしています。動機と正当化は内心の問題です。この問題を解決する方法は、企業でルール教育をすることです。また、心をとくほす心理的安全性も必要になります。このことは企業風土にもつながります。機会の減殺のためには、制度・システムの構築を行います。組織整備、業務フローの設計と規定化、内部通報制度・コンプライアンス室の設置などです。

2024年2月、三菱UFJ銀行支店長代理による貸金庫からの窃盗事件が発覚しました。支店長代理はFXやギャンブルで多額の借金を抱えており、その返済に迫られていました。経済的な困窮と返済への切迫感が不正に手を染める強力な動機となりました。支店長代理として貸金庫の管理権限があり、予備鍵を不正に利用することができたこと、内部牽制の不備、顧客の利用頻度の低さなどの機会もありました。犯行当時の具体的な正当化の意識についての詳細な言及はつかめませんでした。一般的には、「一時敵に引き出ただけで、相場で当たればすぐに返済するつもりだった」という正当化の論理を持っていることが多いです。三菱UFJ銀行は再発防止策として、貸金庫室内への防犯カメラ設置、予備鍵の管理体制の強化、高リスク業務における二重チェック制度の導入などを行いました。制度・システムの構築です。しかし、人の心の問

題にはどのような対策をしたのでしょうか？ ひっかかるところです。

2024 年、多くの自動車メーカーの不正が発覚しました。形式指定認証にかかわる不正申請という事案です。組織的な業績達成プレッシャーや競争環境が主な動機です。不正行為を可能にした組織の内部統制の不備という機会がありました。「品質に問題はない」という認識、「会社の利益のため」などの正当化もあったと考えられます。再発防止策としては、組織・ガバナンスの強化、認証業務プロセス見直し・システム化など機会を抑制するシステムを構築しました。人の心の問題や企業風土はそれで変わるでしょうか？ 何かちょっとズレている感じがします。

## 2. 組織的な法令違反の実態 ～小林化工～

### （補足）小林加工における薬害事件

2020 年、福井県あわら市にある後発薬製造販売会社「小林化工」は抗真菌剤に睡眠誘導剤を混入させる事案を発生させました。ふらつき、めまい、意識消失などのほか、これに伴う自動車事故や転倒を含め約 250 人の健康被害が報告されました。組織的な法令遵守意識の欠如が主たる原因とされ、品質確保のための体制整備が不十分であったとされています。また、睡眠誘導剤混入以外にも、承認内容と異なる医薬品の製造、二重帳簿の作成、品質試験結果の捏造等を長年にわたり行っていました。

2021 年 4 月 16 日付特別調査委員会「調査結果報告書」によると、小林化工の企業風土としてヒアリングを通じて多くの関係者が口にするのは、風通しの悪さでした。小林化工において、多くの従業員は上位者の指示は絶対であり、下からの問題提起が許されない風潮であったと述べます。上長に意見はできず、黙ってということに従うか、辞めるか、飛ばされるかという状況でした。上長が辞めてもこの風潮は根強く残っていると述べる従業員も少なくないので、このような企業風土が形成されていたといえるでしょう。

小林加工における不正のきっかけと加速要因としては、ジェネリック（後発薬）市場と承認申請があります。ジェネリックは先行薬の特許が切れたタイミングで承認申請を行わないとマーケットをとることができません。そこで、承認申請に間に合わない場合には、申請内容をごまかすということが行われていました。医薬品の承認は製造方法も対象になります。医薬品をちゃんと造ることができないといけないからです。研究段階だと造ることができるけど量産となるとできなくなるということがあります。承認申請のやり直しには 1 年半かかります。だったら、ごまかしてしまえとなっていました。さらに、承認申請が遅れると共同申請先との関係でできない、安定的供給をしないと共同開発先に迷惑がかかるという正当化もはたらきました。合わせて、上席者からの圧力もありました。高圧的かつ絶対的な存在です。承認に向けたスケジュールが遅延すると怒られます。医薬品を実際に生産できないと怒られます。

ジェネリックの普及促進は国策です。ビジネスチャンスとして、販売力強化のために全国に営業展開を行いました。仕事がとれましたので、ジェネリックの生産が必要になります。しかし、生産を担う人員が足りません。特に品質部門の人員が不足しました。このため、製薬会社としての仕事を理解していない人材の採用となりました。製造ラインについても誰でも良いとなりました。このため、ミスが多くなり、生産でひっかかることになります。それでも出荷し

ました。業績は伸びていますので、給料は良いです。法令違反とわかっている誰も何も言わない風潮となりました。

### 3. 組織的な不祥事の本質 ～他の事例について～

ビッグモーターの2023年6月26日付特別調査委員会「調査結果報告書」によると、不適切な保険金請求が行われた原因の分析として、「不合理な目標値設定」、「経営陣に盲従し、忖度する歪な企業風土」、「現場の声を拾い上げようとする意識の欠如」などが挙げられています。また、ダイハツの2023年12月20日付第三者委員会「調査報告書」によると、側面衝突試験の認証申請における不正行為の原因の分析として、「過度にタイトで硬直的な開発スケジュールによる極度のプレッシャー」、「法規の不十分な理解」、「現場の担当者のコンプライアンス意識の希薄化」、「不正対応の措置を講ずることなく短期開発を推進した経営の問題」、「組織風土の問題」などが挙げられています。小林化工という同様の傾向が見えるようです。

組織的な不祥事発生の要因としては、「内外からのプレッシャーの存在」、「数値目標や期限の厳守」、「実現不可能な現実」などありますが、「本音を言えない環境」が大きいのではないのでしょうか。

### 4. 小林化工における改善施策

外部専門家を活用した改善策策定と進捗管理が行われました。不正行為の「機会」を組織の内部統制の不備と捉え、その機会を抑制する「制度とシステム」を整備することしました。では、型どおりにはめこめば、役職員は動くのでしょうか？

私が小林化工の再建過程で採った対応は、まず福井市内に転居することからでした。2021年5月7日の代表就任初日スピーチに取り組みました。ゴールデンウィーク前に草稿を作成し、社内から添削してもらうことができました。すなわち、信頼できる部下を得ることができました。この初日スピーチには「再建のため、膿を出しましょう」と記しました。その上で「コンプライアンス重視」をしつこく言い続けました。就任後、現場をとにかく見ました。モチベーション維持、引き締め、さらなる意見の吸い上げのためです。現場で声を直接かけました。関与した従業員への懲戒処分については、軽くさせました。コンプライアンス委員とはやり取りがありましたが、一緒に会社を立て直す同志を処分するのはおかしいと主張しました。人の心を動かすことを大切にしました。

事業再生の経験を踏まえて対応しました。「解決策は社内にある」ということです。何が真の課題かをあぶり出し、課題相互の関係全体の構造を把握してどこから手を付けるかを考えます。代表就任前に中堅幹部22名との面談を行いました。全員が一丸となり改革に取り込むことが再建への途であるという態度で臨みました。「ちゃんとした薬を作って良いですね」「被害者の補償に力を入れたい」という言葉を引き出すことができました。全員を、そして全てを本気で受容することとしました。

再建過程でタウンミーティングを行いました。課長代理以下の全従業員を対象とし1時間10人程度、月平均5～6回程度開催し、合計500人以上と面談しました。従業員の話を聞く姿勢

を示しました。営業現場の不満、製造現場の悔恨を吸い上げました。改善提案があれば、対応が可能なものは可及的速やかに対応しました。従業員は存在を認めてくれると理解し、心を開いてくれるようになりました。結果として心理的安全性を得たこととなります。

諸施策により、社員の表情や目つきが変化し始めました。代表就任当初は無表情、目つきから本心を読み取ることができない状態でしたが、1 か月ほどで直轄部署である経営企画部やコンプライアンス推進室の従業員からは本音、そして会社の体質の問題点、本心などの共有が得られるようになった。さらに1 か月が経つと、横につながり、再建に向けて動きはじめるようになりました。

諸施策をふり返ると、2 点ポイントを挙げるができます。心理的安全性と従業員の姿勢の変化です。まずは大前提として、どんな人材であっても善悪判断をする前にすべてを受け容れました。ついで、従業員が「思っていることを率直に言える」「前向きに「改善」「製造再開」に向けた意見にしていこう」ために色々と考えて施策を実行してきただけといえます。「学び」の機会を提供し、学習による成長も評価して心理的变化を更に進めたのではないかと考えています。コーチングの技法により気づきを得て、自分自身も良くするんだと思うようになったといえるでしょう。「自分たちは失敗者だから・・・」と萎縮していた従業員も「足りないなら学べば良い」「そもそも大失敗しているのだから目の前の失敗を恐れずに学んで行こう」という姿勢に変化していくことと相俟って、トライ&エラーを繰り返しながら学習し、改善を継続的に行うよう行動が変化していきました。不祥事を起こした会社の再建のプロセスは、従業員をそもそも「受容する」→「やる気」を引き出す→「受容する」→「変化する姿勢を評価する」→「エラーしても責めずに次に向かう姿勢を評価する」というサイクルではないでしょうか？ 結果として、従業員自身が「次のトライに向かって動き出す」こととなります。

小林化工で学んだのは、組織的な不正行為の防止のためには「風土改革」が必要ということです。システム整備とコンプライアンス教育だけでは足りないということです。「物言える風土」がないと、不正を防止し、発生した不正を是正する自浄作用は働かないということです。すなわち、心理的安全性の確保が必要です。小林化工でこのことを体感しました。

しかしながら、再建過程で社内外の状況変化が大きくなっていきました。改善すべき課題が増加しました。能力と意識の向上により多数の課題が発見されたことによります。また、薬機法では「ゼロリセット不可」とされており、カイゼン活動にも制約があります。ついで、人員の退職です。月平均 20 名ほどの退職が続きました。当初は製造部門中心でしたが管理部門も退職し始めました。さらに、医薬品供給不足の拡大です。小林化工の不祥事に端を発し、ジェネリック各社の不祥事発覚が続きました。業務停止処分が多発した結果、医薬品供給不足が社会問題化しました。

自主再建に固執すると製造再開まで長時間を要します。継続的な従業員の退職により組織が崩壊するおそれが生じました。製造会社として品質の確かな医薬品を早期に供給する責務を果たすべきと考え、自主再建を断念し、サワイグループへの製造機能移管を決断しました。

## 5. 普通の会社のあるある

以前別会社における講演の際に同社中間管理職から出た意見には次のようなものがありました。部下に対して、「いままで色々な形で部下教育もしてきた。威圧的にならないように対話型での教育にも取り組んだ」、しかし、「他企業からの転職組として、製造現場のメンバーに対して品質の重要性を訴えかけている。反応は、俺たちはちゃんとやっている！ガタガタ言うな！という雰囲気では話にならない」。経営層に対して、「もっと良い品質確保のためになる施策を考えろ！」「ちゃんと部下を指導しているのか？」「なんでうちの会社は未だにミスが多いんだ！」と言われる。

今まで支援をしてきたいくつもの会社における経験を踏まえてこのような背景の背景として、たとえば、元々のメンバーのプライドとして「俺たちがこの会社の中心」があるので、転職してきた中間管理職が心理的安全性を進めても寄りついてくれないということが考えられます。結局、経営者の覚悟がないとダメだということです。経営者として「やれよ！」と思っているも、従業員は経営者に対して「本当はそこまでやる気がなくせに！」と内心思っているということです。これは、「言ってもムダ」「所詮、上は思ったとおりにしかやらない」という風土を培ってきたツケです。

不正事件発覚前の小林化工では、目安箱を設置しました。しかし、「電子レンジを設置してほしい」「下駄箱の位置を変えて」という意見ぐらいしか出てきませんでした。また、経験豊富な外部人材の受入れを行いました。しかし、齟齬に気付くも社内で意見を言えませんでした。外部人材を入れず、経営者に近い人だけで重要な意思決定を行っていました。齟齬解消活動の実施も行いました。しかし、行政対応が必要な事項には手を付けませんでした。小林化工の企業風土を踏まえれば、当然の帰結といえます。

## 6. では、経営者（層）はどうすれば良いのか？

従業員はどうしたら動くのでしょうか？ 部下は見ています、経営者は部下に見透かされています。経営者が本気で変わろうとする必要があります。また、本質的なことにメスを入れず形式を推し進めようとするとう従業員はついてきません。能力の高い、信頼できる部下は表面上の施策を進めても周囲の従業員は動きません。従業員が求められているものはなんのでしょうか？ 経営者の本気を求めているのです。経営者が本気であると実感するポイントは、小林化工の再建過程の場合であれば、経営者による従業員の受容になります。

経営者は従業員の心が分からないのでしょうか？ 元従業員の経営者も昔を忘れるのでしょうか？ 私の顧問先の幹部職員は、「社長は何度言っても変わらない」「自分の意見を曲げない」と言います。私の顧問先の社長は、「部下は何で自分からやらないのか？」と言います。従業員は経営者とは異なることを認識すべきです。

小林化工での実践から、不正防止のために部下を動かすためには？を考えると、社長は、真つ当な従業員の意見を受け容れることが大切です。筋を通すことも大切です。「そうはいつでも、うまくやれよ」ではダメです。やっていることに矛盾がないかを考えることです。自分が受け容れやすい事項から実行し、従業員が受け容れやすい事項から巻き込んで実行させることです。また、従業員を動かさないのは経営者に不足する点があるのではないのか？という自責の姿勢で

人材や組織風土を見直すことも重要です。

## 7. 製造機能移管後の小林化工の課題

廃業に向けた業務に従事する従業員のモチベーション維持のために、製薬会社として完遂すべき業務に従事する従業員へ、割増退職金、再就職の支援システムという条件を提示しました。割増退職金は、従事する業務により退職時期が異なるので、退職時期が遅くなればなるほど、手厚く支給するプログラムです。再就職の支援システムは、福井県庁や複数の市と連携して公的支援を進めるとともに、民間の人材系会社による再就職支援のプログラムを組みました。

従業員の反応は、「薬機法の規定や理念はわかるけど、自分のこれからの人生は?」「所詮なくなる会社なのに、なぜ真剣に仕事をしなくちゃいけないの?」「(営業である)俺たちは全く悪いことはしていない。それなのに製造の奴らは救われる。納得がいかない。社長、裏切ったな」などでした。

徹底した再就職支援を行うこととし、上記のプログラムのほか、再就職支援室も設置しました。自分も辛い立場にありながら他人のために動く、という自発性のあるメンバーの存在自体が回りに多少なりとも好影響を与えました。

それでもなお、私が重要な課題として考えたのは、「こんな不幸な状態に陥っているけど、自分は悪くない」「不正行為は他の人がやっていたことであり、自分は全く知るよしもなかった」「悪いことをやっていた人が救われて、無実の人が切り捨てられるのはおかしい」という他責の思考・感情への対応でした。転職のあるあるとして、「他人のせいで自分はこんなに不幸な目に遭っている次の職場はいまより良い場所のはず」と思っている、と思っただけでなく、物事の見方・考え方を改めて、生き方を変える必要があると考えていました。小林化工の撤退業務に従事することが、今後の人生にとって有意義なものとするにはどうしたら良いか? 有意義と実感できるプログラムを提供できないか? そもそも「有意義だ」と感じる心が無い状態ともいえるので、どうにかして「心の状態を変える」ことができないか? といろいろと考えました。そこで、従業員自身が自らのモチベーションをコントロールするためのプロジェクト「MEBA YELL プロジェクト」を発足させました。従業員も「経営者が何とかしろ」と要求するだけで良いのでしょうか? 他人のせいにしないで自分でできることはやりましょうということです。他責から自責への転換が大切です。自責とは、子どもに見せられる背中か、親や家族、友だちに胸を張って言えることをやっているかということです。

## 8. まとめ

個々人の不正と組織的な不正の相違ポイントは、個々人の不正は「機会」をシステムにより減殺し、「正当性」がないことを意識付ける手段としての教育により対応できます。組織的不正は「企業風土」による組織と個人の「動機」減殺が必要になります。この動機減殺のためには、本音を言えない環境から本音を言える風土に変える必要があります。

適正に業務が遂行されるためには、業務と現場の実態を知り、制度やシステムを作り、理解

させ、規定を守らせ業務を実行させるだけでなく、本音を言える企業風土を創り上げ、心理的安全性を確保し、規定を自発的に守り業務を実行するようにすべきでしょう。

以上