

企業風土改革のための課題解決

平成19年3月30日

株式会社 不二家

情報をトップに速やかに上げるという課題に対して

1月29日付で品質保証部を大幅に増員し「品質保証本部」に昇格させ、社長直轄組織にした。そして、これまで各工場に所属していた品質管理担当を「品質保証本部」の所属に変更し、工場現場の品質管理情報がダイレクトに社長に届く体制に改めた。

また、改革推進本部(1月22日に櫻井新社長が就任と同時に立ち上げた社長を本部長とする組織)に、社長付情報担当を置き、社長への情報伝達の手速と確実性を高めた。

さらに、社員から社長に情報を直接送れるように、「TALK SAKURAI」という専用メールアドレスを開設した。

閉鎖性の打破という課題に対して

(1)外部からの眼

1月22日に就任した櫻井新社長は「外に開かれた会社になる」ことを折に触れて発言しており、掛け声だけでなく、具体的に以下のような活動を行った。

まず就任と同時に、社外有識者による「外部から不二家を変える改革委員会」を立ち上げ、3月28日までの2ヶ月強の間に11回開催した。

また、1月29日には「信頼回復対策会議」を立ち上げ、外部の視点から今般の問題の原因究明と、再発防止への提言を受けてきた。

3月20日には消費者団体への説明会を埼玉工場見学会と合わせて実施し、消費者の視点からの意見を聞くと共に、これを機に消費者との継続的な対話の場を設けるべく動き始めた。

(2)人事交流

速やかな企業再生を目指して、1月22日に改革推進本部を立ち上げ、事業部の壁を越えて有為な人材を結集して、必要な機能ごとに従来の組織にとらわれない柔軟なチーム編成を行って、改革推進に取り組んできた。

これを機に、社内各部署間の風通しもよくなったが、今後は、これを恒常的な組織の土台とすると共に、社内各所の人材の流動化を進めていく。

隠蔽体質という指摘を受けたことに対して

情報開示の要ともいべき広報については、それまでは人事総務部の中に「広報渉外担当」として社員 1 名を配置していただけであったものを、社長直轄の「広報室」に改組し、人員を 6 名に増強した。さらに広報室の活動を支援するために、改革推進本部に他部署との兼務者も含め総勢約 20 名規模の「コミュニケーションチーム」を置いた。

先に述べた「外部から不二家を変える改革委員会」は毎回終了後に討議内容を記者会見で発表しており、その他、提携発表や調査内容の公表等も含めて、1月11日の問題発生時の記者会見から3月30日の「信頼回復対策会議」の報告まで、約2ヶ月半の間に合計18回の記者会見を行った。

従来は積極的な公開をしていなかった各工場も、報道関係者や消費者団体に公開するなど積極的に情報を開示してきた。

またホームページには、社員に対するコンプライアンスや食品安全衛生に関する教育状況、今般の問題に関連した工場の改善状況や監督官庁へ提出した報告書類などを公開してきた。

従業員の意識改革という課題に対して

「新しい不二家に生まれ変わる」ためには、行動規範やマニュアルの整備はもちろん大事だが、それを運用する従業員一人一人の意識改革が不可欠である。

そのためには、各自が取り組むべき課題を自らの問題として認識した上で、それらを全社一体となった取り組みにしていくことが必要である。そのために、各自の持つ問題意識を整理集約したものを行動規範として策定することで、従業員一人一人が常に問題意識を持った活動が行えるよう意識改革を推し進めていく。

< 新行動規範策定の取り組みスケジュール >

1. 全従業員に対する意識調査の実施	済み
2. 企業風土刷新モデル事業所の選定	済み
3. 企業風土刷新選抜メンバーの選定・告知	済み
4. 企業風土改革推進を、社長から発信	4月初旬
5. 選抜メンバーと事務局による勉強会の実施	4月上旬
6. 最重点モデル事業所での勉強会の実施	4月中～下旬
7. 全従業員意識調査結果の発表と、勉強会実施報告	4月下旬
8. 行動規範試案発表	5月中旬