

## 第5章 社会全般

### 企業のリスクマネジメント

## 企業が迫られる社員教育と運営方針の確立 東芝事件に見る3つの教訓

好むと好まざるとにかかわらず、いまや企業活動はインターネットを抜きに語ることはできない。eビジネス、B to B、B to C、ECといったキーワードが飛び交っている時代である。しかしその裏で、忍び寄るリスクに対して、きちんと対応できている企業はそう多くないようである。

### 変わる企業と利用者の「間柄」

まっさきに認識しなくてはならないのは、インターネットの普及によって、急速に企業と利用者の間柄が変わっている、ということである。これは、個人がWWWという、極めて強力な情報発信・情報共有ツールを手にしたからだ。その象徴的な例が、1999年に話題となった「東芝クレーム事件」である。個人がウェブページ上で問題提起をした結果、マスコミがとりあげるような騒ぎとなった事件だ（経緯は表1参照）。この事件は市民運動の観点から見ても興味深い事例であるが、本稿では、企業が他山の石としてこの事件を見ると、何を学べるのか、という点に焦点を絞りたい。

第一の教訓は、「個人」を相手に企業の持つ「力」を見せつけてはいけない、ということである。東芝事件で最も人々の反感を買った行動は、裁判所に訴えるという対抗策を東芝が講じたことだろう。東芝には資金もあるし、法務の専門家も抱えている。その「力」は、個人が持つそれとは比べ物にならないからこそ、個人を相手にそれを行使してはいけないのである。丸腰の市民を相手に、刀を振り回しているような印象を与えてしまうからだ。インターネットを導入していない企業も、この問題には無関係ではいられないことにも注意が必要である。当該企業がドメインを持っているか否かにかかわらず、利用者は自ら経験したことをウェブページなどで情報発信することができるのであ

るから、気がつくと自社に関する大クレームがインターネット界で評判になっていたりする可能性がたねにある。既に時代は変わっているのだ。このことを認識しておく必要がある。

第二の教訓は、「個別対応」という日本企業の常套手段はもう通用しない、ということである。これまでは利用者が水平方向に情報を共有することがなかったので、クレームをつけた顧客にのみ個別対応する、ということも可能だったのだ。いまやWWWやメーリングリストなどを使って、個人であるところの「利用者」が情報を発信し、共有することができる。こういう環境下では、個別対応ほど危ないものはない。至極当然のことであるが、日頃から、原理原則に基づいて公平に対応する態度が求められる。

そして第三の教訓は、クレームに接した場合、利用者として「正面から向き合って」話をする態度が必要だ、ということである。東芝事件で最も残念に思うのは、両者の間にコミュニケーションが成立していないことである。悪いのは東芝側だ。主張すべきことを主張せず、謝罪すべきことを謝罪していない。なにもかも中途半端だ。

東芝がこのような態度をとってしまった理由は2つ考えられる。まず、「消費者は神様」という建前を守りながら、反論しようとしていたのではないか、ということだ。もちろん理念としてはこれでよいのだけれども、それに縛られるときちんと主張できなくなるし、結果として議論がねじれてゆく。

次に、これは想像だが、東芝のウェブページに掲載された文面は、複数の関係者が朱入れをした結果の文章ではないか、ということである。組織が大きくなればなるほど、社外文書には多くの手が入る。そして、目を通す上司の数が多くなればなるほど、主張が主張ではなくなり、謝

罪が謝罪ではなくなってしまうのである。インターネット上では、時と場合によって、「書いている人の顔が見えるような」文面で対応する必要がある。それが、「正面から向き合う」ということだ。企業は記者発表や雑誌などへの広告出稿と同じ感覚でウェブページに情報を掲載しているかもしれないが、インターネットは「人と人とのコミュニケーション」を強力に媒介するメディアである。東芝事件のようなケースでは、相手が個人なのであるから、東芝側も「株式会社東芝」という人格のない署名の文章ではなく、個人の署名で受けて立つべきだったのではないか。インターネットでは否応なしに、個人が主役になる。全ての社員に「会社の顔をする」ことを強制するよりは、個人の顔を大切にしようが向いている。このことが浮き彫りにするのは、「企業の人格」というものを抽象的なものとして棚あげすることはもうできない、ということである。CMならそれも許されるが、インターネットでは「株式会社東芝が謝罪すること」の欺瞞性が明らかになってしまうのだ。

### 重要な運営方針の確立と 社員教育

ある外国の証券会社に勤務する人からのメールを見て驚いたことがある。末尾に「このメールに書かれた内容は個人の意見であり、会社を代表するものではありません」という趣旨の注意書きが附加されていたからだ。その一方で、国内の証券会社に勤務する知人は、「社内ではメールが使えるが、外には出せない」という。

怖いもの知らずというか、リスクに鈍感なままインターネット対応に突き進んでいるケースがあると思えば、件の国内証券会社のように、マスメディアが囂る「インターネットの影」の部分に敏感に反

応し、足を踏み出そうともしないケースもある。もちろんどちらも正しい対応とはいえない。クルマが便利だからと、損害保険もかけずに営業車を社員に与えるのが前者、交通事故が怖いからと、社員に自転車強制するのが後者であると表現すればわかるだろう。

クルマの場合は、道路交通法の理解を免許制度が保証しているから、企業は自動車免許という資格のみを確認すれば済む。不幸なことに、インターネットはまだそういう段階には至っていない（「インターネット実務検定」といった検定制度導入の試みが始まったばかりである）から、その学習コストは今のところ、企業が負担しなくてはならない。

教育すべきことは多岐にわたる。やっかいなのは、「常識」で判断できない倫理的な問題も多くある、ということだ。道路交通法を教える前に、「クルマで人を傷つけてしまうのは悪いことである」というレベルの話を教えるところを想像すればよい。このあたりはセクシャルハラスメント問題と似ている。具体的に例を挙げて、1つ1つの行動が、名誉毀損や著作権侵害にあたるということを、丁寧に教えていかねばならないのである。

といっても、現実には厳しい。頭では社員教育の重要性をわかっていても、日常業務に忙殺され、つい後回しにしてしまいがちである。これに、質の高い教育プ

ログラムがまだできあがっていない、という事情も加わるから、インターネットを導入している企業の多くが、社員教育の重要性を認知しながらも、実行していない。パスワード管理の方法論さえ、個人任せというのが現実だろう。

社員教育の前にやっておくべきことが忘れ去られていることも多い。インターネットシステムの管理・運営方針の確立である。インターネットは、電気通信事業法に縛られない通信管理者を大量に生み出している。社内にメールサーバーがあり、そのシステム管理権限を持っていれば、社員のメールを読むことは技術的に可能であるし、法律上も何ら制限されない。だからこそ、管理・運営方針をきちんと定め、それを社員に明らかにしておく必要があるのだ。

リスク管理のために、「電子メールをはじめ、各種ログも上司がチェックする」という方針をたてることも可能である。アメリカではすでに、自社の電子メールシステムを使って転職の打ち合わせをした人物を訴えたり、勤務中に株価情報ページやいかがわしいページに頻繁にアクセスしていた人物を解雇したりといった事例が出ている。

ところが、こうした管理が企業にとって好ましいものかどうかというのは、また別の話だ。電子メールが必ず上司に読まれているとすれば、社員はそれ相応の対

応をするに違いないからである。怖いのは管理しすぎることによる副作用だ。同僚との飲み会の打ち合わせメールすら上司に読まれているような環境を、誰が望むだろう。

逆に、「社員のプライバシー保護を第一に考える」という方針をたてることも可能である。きっとそのほうが、社員はのびのびとインターネットを活用するはずだ。個人的にはこちらの方針のほうが好きだが、困ることもある。不正利用などが発覚した際、その対処過程において、どうしても通信記録を分析する必要が生じるからである。

社員のインターネット利用に水をさすことなく、リスク管理も万全とするためには、たとえば「社員のプライバシーを尊重することを第一に考えるが、問題が発覚した場合は、所定の手続きをとった上でログを分析することもある」といった方針をたて、社内規程を整備することが必要だ。

私が現在危惧しているのは、日本企業の「体質」によって、そして誤ったリスクマネジメントによって、インターネットを導入しないか、あるいは導入していてもその能力をみすみす半減させている企業が意外に多いという事実である。インターネットは新しい情報空間であり、急激にさまざまな「間柄」を変貌させているだけに、次々と事件が起きていることは事実である。

しかし、だからといってリスク回避に走るのは単なる機会損失である。リスクと向き合って、インターネットの活用を図る企業が増えることを期待しておきたい。（古瀬幸広 立教大学社会学部助教授）

表1 東芝クレマー事件の経緯

1999年6月3日	1998年末に買った東芝製ビデオデッキの修理を依頼したところ、暴言を受けたとして、福岡市の男性が暴言の一部を音声ファイルでウェブページ上に公開。東芝の対応に非難が集中する。大きな話題となり、アクセス数も1月で580万を超える。
7月15日	東芝は男性のホームページが「東芝のサービス全体が悪いという印象を与える」として、当該ウェブページの内容の一部削除を求める仮処分申請を裁判所に提出。
7月19日	東芝は記者会見を開き、町井徹郎・副社長が暴言に対し全面的に謝罪し、上記仮処分申請を、7月15日以降に男性がウェブページ上で「東芝のサービス全体が悪いとは思っていない」と明記していることを理由に取り下げ。
7月22日	東芝の町井徹郎・副社長が男性の自宅を訪れて直接謝罪。
8月20日	同日発売の週刊誌が「東芝に謝罪させた男は名うての『苦情屋』だった」と他社の大手メーカーにも苦情を出していたと報じて話題になる。

その後、深夜営業をめぐるドン・キホーテ問題、スポーツカーの修理でトラブルになったネットヨタ東京問題など「企業告発サイト」が急増。警察不祥事や悪徳商法、いじめ告発のウェブサイトも多数登場している。ほかにも、株価が2000年4月に急落した光通信に関する書き込みの数々に対しては、同社が「風説の流布」にあたることを提訴。新たな問題として浮上している。



## [インターネット白書 ARCHIVES] ご利用上の注意

このファイルは、株式会社インプレスR&Dが1996年～2012年までに発行したインターネットの年鑑『インターネット白書』の誌面をPDF化し、「インターネット白書 ARCHIVES」として以下のウェブサイトで公開しているものです。

<http://IWParchives.jp/>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、データ、URL、名称など)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真・図の作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は掲載されていない場合があります。
- このファイルの内容を改変したり、商用目的として再利用したりすることはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用される際は、出典として媒体名および年号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレスR&D)などの情報をご明記ください。
- オリジナルの発行時点では、株式会社インプレスR&D(初期は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めました。すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接および間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

お問い合わせ先

株式会社インプレス R&D

✉ [iwp-info@impress.co.jp](mailto:iwp-info@impress.co.jp)