

論文

企業不祥事と組織道徳に関する経営者の志向性 (1)

わが国自動車メーカー認証不正問題

Manager's Orientation on Corporate Scandals
and Organizational Morality (1)

佐藤 浩 史

SATO Hiroshi

抄録

現在も企業の不正はなくなる。特に企業における不正は、社会や市場に対する影響が大きい場合も少なくない。この場合は企業不祥事となる。この企業不祥事を人間的側面からアプローチし発生メカニズム理解のために、経営者の志向性を経営組織論に述べられる組織道徳論を参考に検証した。わが国自動車メーカーの認証不正問題を対象とした。経営者が述べている談話資料をディスコース分析し、志向性を探索した。結果として、調査対象とした経営者が組織道徳的に適用できていなかったという分析結果であった。メカニズム探求の手掛かりとして、その企業を取り巻く市場とその変化と変化に伴う認証制度への認識が自社と経営者において対応しきれなかったことが示された。

キーワード

企業不祥事、不正、組織道徳、組織の存続、組織均衡

1. はじめに

1-1. 現状認識

現在も企業の不祥事はなくならない。2020年から2023年に不正事案として調査報告書が開示され298件であった。ⁱ企業の不正による倒産発生件数は、一時的に減少する年度があるものの増え続けており2005年調査で74件が2022年には300件となり約4倍増加となっている。ⁱⁱ別の調査による2024年1月から6月まで34件の不正の詳細を見ると、横領のような所属企業に対する個人の背任行為と品質検査不正という組織的な不正が見られる。ⁱⁱⁱこれらのことから、企業に不正がおこると倒産する、つまり組織が存続できなくなるということと企業における不正は、組織的な行為と個人の行為の二つが存在している。^{iv}

この組織の存続について、近代組織論の祖であるC.I.バーナードは、組織にとっての有効性と能率に均衡がとれていないと存続できないとする^v。また、組織の有効性は、「組織が最終目的を達成するために全体状況のもとで選択された手段が適切であるかどうかというところだけに関係がある」とする^{vi}。能率は、「組織活動を引き出すのに十分なほど個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することである」^{vii}組織の均衡がとれなくなると問題があるということを述べている。

企業など組織は、社会的に事業継続の前提がある。組織に所属する従業員など組織のメンバーとその組織が持つ技術や製品・商品などが社会や環境に貢献していることを鑑みれば不正のように防ぐことができる行為は、あってはならないことがわかる。しかしながら、企業の不祥事が継続し起こっていることには、継続的にこの問題を探求して行く必要性があろう。

1-2. 研究対象と課題

企業における不正は、組織の中の個人によるもので、組織的な行為ととらえることができるが、原因となる不正についてその個人がどのようにとらえ、不祥事に至ること認識しているのか理解が必要であろう。企業における不祥事が組織の中の個人の行為によるものであるから組織的となる。組織的であれば、その組織の行為を方向づけ、経営のかじ取りに責任を持つ経営者は、不正に対してどのような認識をもつのか。わが国の企業など組織の不祥事については、ガバナンスな

ど制度面での研究や企業（組織）文化によるアプローチで組織全体に対して説明しようとする研究など様々であるが、組織と組織の中の個人としての経営者の意思決定に触れる研究は少ない。これらの諸研究では、企業における正しくない行為について、不正と不祥事という二つの言葉が特に区別されず研究されるものもある。本研究においてもここまで区別せず述べてきたが、この言葉について確認すると、不正とは、個人と組織が区別せずに正しくない事とされる^{viii}。不祥事とは、間島（2007）によれば、組織を近代組織論における組織の定義としたうえで、この組織が「公共の利害に反し、（顧客、株主、地域住民などを中心とした）社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象のことである」と定義している。藤川（2022）は、「個人の意図や行為が連鎖することで組織不正が醸成され、企業不祥事として露呈する一連のプロセス」として組織不祥事をとらえている。これらからは、組織に個別で組織内の個人の行為に留まる不正とそれが社会的な影響にまで至るほどの大きさがあると不祥事となる。本研究では、企業の不祥事と企業という組織全体に対して管理責任を持つのは経営者を対象とする。企業は、個別に利益を追求するにとどまる存在ではなく、ゴーイングコンサーンの前提や近年の ESG 戦略に見られる企業と社会、環境などに貢献することが求められ、これに対応していく存在と捉えれば、企業における不正が社会的にも影響していくものと理解できる。このことから、企業の不正にとどまらず、企業の不正を不祥事として検討していく。

具体的には、実際の企業不祥事の事例を分析し、組織と個人の行為のメカニズムのついて述べている経営組織論を参照し検証していく。組織に個別である個人の不正が社会的に影響している不祥事に絞って検討していく。経営組織論における個人の定義は、先に述べた間島（2007）がいうように「2 人以上の意思的に調整された諸力の体系」であり、「どれも組織と人間の行為レベルで考察されるが経営者に焦点を当てた研究は少ない。」とすることに依拠していく。この人間行動レベルの研究として、大平（2019・2020）では、企業不祥事の人間側面を考察し経営者のガバナンスに対する認識と哲学を検討している。経営者の決断や覚悟という側面からであり、この研究は、経営者の行為について深層まで志向し企業不祥事を理解していくものである。^{ix}

そこで、本研究では、このような企業不祥事に関して、経営者が企業など組織

の舵取りをして方向づけているという事から管理責任があること、不祥事は不正という正しくない事を人間的にはどのようにとらえればよいか検討する必要性があることから、先の大平（2019、2020）にあるように人間的側面を理解しようとする。したがって経営者の人間的側面に触れることができる、C. I. バーナードに述べられる組織道徳論も参考にする。これをレビューし、機会主義的な行為のとらえ方と人間主義的な行為について照らし合わせて検討していく。また、本研究は、実証を目的とすることから、経営者が企業不祥事について述べている談話をディスコースアプローチし[※]、組織道徳観を分析枠組みとして参照し企業不祥事の行為のパターンを理解できる人間的側面を考察する。

2. 先行研究

2-1. わが国の企業不祥事、組織不祥事に関する諸研究

企業不祥事とは間島（2007）によると組織不祥事とは、組織が「公共の利害に反し、（顧客、株主、地域住民などを中心とした）社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象のことである」と定義している。

藤川（2022）は、「個人の意図や行為が連鎖することで組織不正が醸成され、企業不祥事として露呈する一連のプロセス」として組織不祥事をとらえ「組織行動は、個人の行為の集合であり、個人の意図や行為がどのように連鎖し、組織不正にまで発展するかを分析することは、組織不正の原因を解明するために有効な方法であると考え」して企業の不祥事を組織の行為に焦点を当てることでメカニズムが理解できることを述べている。さらに、組織不正を「ステークホルダーの利益ないし信頼を損なう結果につながった、社会的規範に反する組織的な行為の連鎖」と述べ、組織の管理過程の視点から、組織不正に意図があったのか、なかったのかを事例分類し、組織不正の成立要件から意図的組織不正と無自覚加担型組織不正というタイプの存在を確認しメカニズムの理解を進めている。

水村（2021）は、企業不正を公開されているデータの分析で実態を調査している。不適切な検査は、本社 61.76%、国内古会社・関連会社は 38.23%となっている。誰が不適切な検査を実行したのかでは、従業員が 95.45%であった。品質保証、検査、部門、試験というキーワードが頻出していたとする。企業における不

正は、製造過程に多く起こっていることを示している。

江原（2021）は、企業不祥事を従業員の倫理観と非倫理観の観点で調査し組織風土との関係を述べている。従業員の行動を調査し、組織行動論の非倫理的向組織行動の論点を利用している。非倫理的向組織行動とは、「組織あるいはメンバーの能率を促進するために、社会的に中核となる価値観、慣習、法、あるいは適切な行動基準を侵害する行為」と選考研究の定義をふまえて、非倫理的向組織行動には、間違った行動が道德的に受け入れられる認知的プロセスであるというものと行動レベルで非難されるべき非倫理的行動が正当化され婉曲的な表現で都合よく解釈される道德の不活性化という影響要因と構成要素としての「社会的規範に従わない不道德行為」と「自発的、意図的に行われる行為」があるというとらえ方により企業不祥事における従業員の行動と倫理観の影響要因を調査している。結果として、強い会社のため意識が倫理観となり不祥事につながっていない。上司や同僚に対する強い仲間意識が不祥事につながっているとは言えない。上司の命令・圧力と仕事経験の慣れ、自己判断を優先することは、不祥事に向かうことが明らかにされている。しかし、この不祥事につながる要因は、従業員の倫理、道德に基づく判断とそこからの行動であれば不祥事を回避することができる可能性も述べ興味深い結果を述べている。

幸田（2022）による企業不祥事の心理的側面を企業文化との関係で説明する研究では、日本人と日本企業の文化を概念的に整理し、全体性や集団性を志向し雰囲気重視する傾向をまとめている。企業の不祥事を企業文化によって説明する研究である。日本企業の特徴とされ日本的経営といわれるような「みんなのため」という意思決定とそれによる組織行動のパターンがあるとする。これは、わが国に多くみられる企業不祥事のパターンであり、日本人の社会的な行動パターンが企業においても同様のパターンを持つとする。また、日本的経営の文化論的アプローチで組織的意思決定に集団性があり、全体の雰囲気や調和を保つことを重視した意思決定がなされることに注目し、日本の組織に見られる行為のパターンが企業不祥事にもみられることも述べている。原因として、①社員個人の欲望や手抜き、②経営者や上司からの苛烈な要求、③不祥事の組織ぐるみの隠蔽の3つを挙げている。

大平（2018）は、企業不祥事を人間的側面でメカニズムを理解することの必要

性を指摘している。企業不祥事は、法律に抵触している不祥事と法律に抵触していないが社会的に良くない迷惑などのように分かれる。これをふまえて不祥事を考えるキーワードを四つ示している。①人間は間違いを活かす存在である、②初めから悪い組織はない、③人間は自分の間違いをもっともらしい理由をつけて隠蔽する、④不祥事は表に出て初めて周知される。というものである。①の人間は間違いを犯す存在であることは、そもそも行動レベルで完全な人間が存在しないという普遍的なとらえ方に相違はないであろう。②の初めから悪い組織はないというキーワードでも、組織を創設する段階で悪い組織を作ることが目的とはならず、いつ悪くなるのかという時点を考え、表出される時点ですでに起こっていることをふまえれば、時間軸的に起こっている最中を探ることが重要となろう。さらに、見える形と見えない形を述べている。見えるのは制度で制度面だけに注目すれば、見えない部分は見えていないので見ないままであることは留意する必要がある。人間的側面に焦点を当てるのはこのためであるとする。人間的側面は、人間らしさと置き換えることで理解しやすくなる。参考となるキーワードは、曖昧、馴れ合い、厳しさの欠如、健全批判の欠如、組織の閉鎖性、縦割り、内向きの自己完結とその組織文化、実力主義と自己保身、ガバナンスなどである。③の人間は自分の間違いをもっともらしい理由をつけて隠蔽することは、苦境に立たされた時にそもそも人間が隠蔽するという防衛本能の部分と保身の意識も人間性であることから重要としている。④の不祥事は表に出てから初めて周知されることについて「表に出た不祥事はそれがあったという事実だけであって、その真因についての追求は極めて困難（隠蔽がある故に）を伴う」として、不祥事の報告書においても第三者委員会など中立的な第三者とあるべきところ、第三者ではない場合も見受けられるとして出てくる情報に限界と制限があることを認識して扱っていくことの必要性を述べつつ、人と組織、そして経営者の人間力からアプローチしていくことで理解ができるとしている。さらに大平（2019）は、企業不祥事が起こり、事の幕引きが陳謝や引責辞任によって行われ問題の根本的解決になっていないことを指摘する。企業不祥事の諸研究では、経営者の意識や思想、人格に基因する研究が少ないとする。不祥事の原因が経営者の人間的側面に関わることを事例として述べている。この研究では、不祥事を起こした企業の元従業員へのインタビューにより分析されている。これによれば、経営者が損失を適正な

タイミングで適正に処理していれば起きなかった。隠蔽したのは、経営者の経営判断のミスであるとしている。これらをまとめた継続研究である大平（2020）では、企業不祥事をコーポレートガバナンスと経営者の哲学から検討し、経営者の決断力や覚悟という人間的側面に起因することを述べている。不祥事の多くが、経営者の決断に拠っていることから、人間が間違いを起こす前提、その時の経営者の決断、その後にとった責任を事例分析している。損失・隠ぺいについての企業不祥事は、経営者の人間的属性が問われ、人格・人間性・教養・稔侍・潔さという側面を再認識すべきとする。企業不祥事の成否は、企業の最高責任者である経営者の決断や責任感という経営者の人間性レベルの問題であると言う。制度面の限界も指摘する。制度を厳格化しても、制度は人間が作るものであり、専門家による裏面で対策された状態では政治の介入もありえることから解決にいたらないだろうというとらえ方を述べている。

2-2. 組織道德の必要性

C.I.バーナードは、組織目的の達成には、組織の内的均衡と組織の外的均衡のいずれか、あるいはどちらも必要であり、機会主義的要因と道德的要因も不可欠とする。^{xi}組織の均衡は、組織がオープンシステムであり、環境とかかわって存続していくものであるという前提から重要である。そしてこの均衡は、環境に対する組織目的が適切かどうか問われ、組織の有効性と組織と個人の相互作用が上手く行っているのかということが問題となる組織の能率の問題となり、この均衡を保つことが組織目的の達成に大きくかかわっているとする^{xii}。これが機会主義の側面である。他方、道德的要因も組織目的の達成には不可欠となる。

組織における道德の重要性は、公式組織とそれを含む協働体系を説明した C.I.バーナードの著書「経営者の役割」の各章に述べられてきていることから理解できる。特に第十七章で組織道德の必要性を詳細に説明している。組織目的の達成に必要とされる道德的要因は、リーダーのリーダーシップに欠かせない要因となる。これは、共通理解、成功、個人的動機が満たされる、客観的権威の確立、共通目的が優先されるというそれぞれにかかわる信念が必要であり、リーダーシップと協働の成果を得るために必要な触媒の役割がある。^{xiii}そして、リーダーシップが個人的でその主観によるところの決断力、不屈の精神、耐久力と勇気などを

もつ。また、人がどんなことをしないかという事も含め行動の質にかかわり、責任と言う言葉に表される側面をもつことからリーダーシップと責任が同レベルで説明されることが必要となる。^{xiv}組織におけるリーダーシップと責任は、個人的な側面があることから、個人の心理と道徳性なども含み詳細な検討が必要とされる。

ここで検討される道徳とは、「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいはこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化するものである。」と定義される^{xv}。個人の人格的諸力が道徳の定義に含まれ、責任の一条件となると定義づけられるのである。道徳は、個人に外的な諸力から生じ、社会的、物的環境における経験や種属発生の歴史から生ずるものもある。これらは、教育と訓練によって各個人に摂取される。道徳は、個人に外的な諸力から内面化されることを述べている。個人の行為で一般に存在するすべての人には、私的準則が存在するという前提とし、道徳的な存在と位置づけるとすれば、この個人には私的道德準則が存在すると仮定される。

個人の私的道德水準と責任が結び付かなければリーダーシップにならず、これらの定義も確認する必要がある。ここでの責任の定義は、「反対のことをしたいという強い欲望あるいは衝動があっても、その個人の行動を規制する特定の私的道德準則の力」とする^{xvi}。個人の行為レベルで準則に従って行動することが責任的であるということがこの定義で示される。しかし、この私的道德準則は、状況によってその個人は、責任的である場合とそうでない場合があり、状況によって異なり責任的である場合とそうでない場合もあるということである。個人にも内面化された私的道德準則が複数あることからそのような行為は理解できる。これは、私的準則が複数あり、問題に対して対立的である場合におこる。諸準則間で一つの準則が支配的である場合には、それが意思決定されるから問題はない。しかしながら、諸準則間が意思決定に同じ効力を持つ場合には、人格的困難が生じる。これが結果として表出されるのは、「(1) 行動の麻痺状態が生じ、感情的緊張を伴い、挫折感、梗塞感、不安あるいは決断の喪失および自信の欠如に至る場合、あるいは(2) ある一つの準則の遵守と他の準則の侵害があり、罪悪感、不愉快、不満足あるいは自尊心の喪失に至る場合、あるいは、(3) 直接欲望、衝動、関心、

あるいは一つの準則の指令を満たしながら、他のすべての準則にも合致する代替的行動が見いだせる場合、のいずれかである」^{xvii}とし、さらに準則間の対立により上記の状態によって第二の準則が採用されるようなパターンが繰り返された場合、いわゆる意思決定されない状態、できない状況では、強力な外部の影響がない限り準則自体が破棄されるから結果として最善の意思決定の判断基準として成立しないことになる。私的道德準則は、その個人にとって多面的で複数の準則が個人に内在し社会的にも示されるものであるが、組織の中の個人では、組織の準則に支配される^{xviii}。(表 1)

表 1 私的道德準則の分類

	一般に社会的で共通な準則	特殊な準則（組織の準則）
私的道德準則	宗教により教導される準則	正しい仕事のやり方
	国民としての義務、責務	
	商行為における誠実	仕事において正しいことをやる
	礼儀作法	

出所) C.I.バーナード「経営者の役割」より

企業のリーダーや従業員など組織の中の個人は、組織目的の達成のために行動することから、組織的な行動が優位であることは容易に理解できる。組織の中の個人の私的準則は、社会一般としての個人の準則であるから、組織の中の個人として組織準則を内面化させている個人の二重性をもち、状況によらず社会的で一般に共通な準則により行動し組織の準則を適用せず行動していれば責任を果たしているという状況もみられ、逆もまたおこる。

組織における道德と責任をとらえようとする場合、責任は先に述べた定義にあるように、行為レベルで個人に内在する準則に従って欲望や衝動を規制することであり、私的道德準則が個人的で社会一般の準則と組織によって内面化された組織の準則の二重性をもつことから、組織の管理者は、その組織の中の個人に自らが管理する組織の準則に従って行動するように組織的な準則を創造する必要があり、結果として組織の中の個人が責任的であるように組織準則を管理することが必要となるということである。C.I.バーナードは九つの組織準則をあげている。(1)

会社に適用される国家の準則、すなわち法律、免許規程など、(2) 確立された客観的権威体系を含めて、一般目的ならびに一般方法への服従、(3) 彼の部門の一般目的、(4) 部下の一般的道徳（倫理）標準、(5) 全体としての技術状態、(6) 非公式管理組織の準則、(7) 「組織全体のため」という言葉に示されている準則、(8) 部門の非公式組織の準則、(9) 部門全体の技術的要求などである^{xix}。これらを管理するということであるが、管理者が自ら管理する組織にこれらの組織準則がない、あるいはあっても機能していないという状況であれば創造する必要がある、その責任もあるということになる。この責任は、組織準則に従って組織の中の個人が行為するように管理することである。組織は階層をもつことも少なくない。管理者は、階層が上がり管理の範囲が広がると道徳状態も複雑になり統制しにくくなる。状況を正確にとらえ戦略的に意思決定すること、これにより正しい意思決定を準則に反せず行うことで回避できるとする。管理者の管理責任には、管理者自身以外のために道徳準則を創造することも含まれる。上記の組織準則の項目がなければ、あるいは不足があれば考え方や基本的態度、忠誠心から組織準則を創造することが求められる。

道徳を中心的概念においた管理職能では、司法的な過程への結びつきも含まれる。仕事と経済的な行為において組織準則と個人準則の対立は、少なくない。必要なことをしないということと個人的に誠実な行為をすることの対立は組織の存続に影響する。このため司法的とらえ方は、道徳準則の遵守の確保、目的を変更させる理由として必要である。管理者は、管理の職能として、組織準則に従って行動する組織の中の個人にとって個人準則と司法的な過程を参照し正しい行為であるのか創造することが求められる。

3. 調査・分析

3-1. 調査と分析枠組み

現実の企業の問題を扱い課題解決に向かう検討をおこなう必要性があることから、経営者が企業不祥事について述べている談話をディスコース分析により整理し、組織道徳論と対比させて考察する。企業不祥事の行為のパターンを理解できる人間的側面に限定して検討していく。先行研究にレビューした大平(2018、2019、2020)に述べられるように企業など組織の不祥事に関して、経営者は人間であり

人間的側面から、なぜそうなるのかという研究が少なく現在においても研究の必要性は変わっていないとしていることから本研究においてもそれに依拠して調査する。

企業不祥事における経営者の人間的側面についての分析枠組みでは、標準化されている分析手法がないことから、企業など経営組織と人間モデルを説明している C.I.バーナードの組織道德論を参照し枠組みを設定する。ここでは、「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいはこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化するものである。」と道德を定義し、組織目的を受容して組織の中の個人となった後にも道德が行動の判断基準として個人に内在していることから私的道德準則を行為レベルで組織的行為となるように組織準則となるよう個人に働きかける重要性を述べている。しかしながら、道德に関しては、組織準則を示したとしても私的道德準則と組織道德準則の二重性は変わらず管理しなければならない。また、管理の範囲が広がる、あるいは管理者の階層があがり組織の道德的な認識状態が統制しにくい場合には、管理職能として司法定な過程を利用することもあるとするとところは、組織準則の要素の(1) 会社に適用される国家の準則、すなわち法律、免許規程を適用することである。つまり、自社内の道德に不安があれば制度的に定められる事を参照し道德的であるよう管理することも必要とされるといえる。(2) 客観的権威体系、一般目的や一般方法では、社会一般的に正しいことをするという認識に従った行為であるか(3)彼の部門の一般目的は、組織目的から部門に降ろされた目的であり、組織的であるから組織に従っている行為であるか、(4) 部下の一般的道德標準が私的道德準則ではなく組織を志向している行為であるのか、(5) 全体としての技術状態は、組織のもつ技術が組織全体のために使用されているのかということ、

(6) 非公式管理組織の準則は、非公式な組織の中の個人間で道德準則はどのような存在なのか、(7) 組織全体のためという言葉に示される準則は、私的道德準則が組織全体を志向した行為に結び付いているのか、(8) 部門の非公式組織の準則は、上記の組織全体の非公式組織に対して、部門のレベルに下がった非公式組織の道德準則についてである、(9) 部門全体の技術的要求は、部門が個人に求める技術によって道德の意識が歪められていないかということである。この C. I. バー

ナードが例示する九つの組織準則についての認識を調査する枠組みとして調査する。(表 2) 具体的には、既に社会一般に対して報告される不祥事に対する記者会見の談話を利用する。社会一般に向けメディアによって公開されていることから経営者の発する談話も公式なものと認識できる。2024 年 6 月 3 日に記者会見の内容が公表された 4 社の自動車メーカーによる品質不正問題のうちトヨタ自動車会長の会見を扱う。トヨタ自動車は、グローバルにビジネスを展開し、その歴史や業績などから社会的にも影響が小さくないことから不祥事というキーワードを使うことができるという認識から選択した。

表 2 分析枠組み・組織準則の要素

(1) 会社に適用される国家の準則、すなわち法律、免許規程など
(2) 確立された客観的権威体系を含めて、一般目的ならびに一般方法への服従
(3) 彼の部門の一般目的
(4) 部下の一般的道徳（倫理）標準
(5) 全体としての技術状態
(6) 非公式管理組織の準則
(7) 「組織全体のため」という言葉に示されている準則
(8) 部門の非公式組織の準則
(9) 部門全体の技術的要求

出所) C.I.バーナード「経営者の役割」より筆者作成

3-2. トヨタ自動車経営者の談話と組織道徳準則の調査・分析

2024 年 6 月 3 日に認証不正についてトヨタ自動車会長が説明を記者会見として行っている。この談話を利用してディスコース分析する。以下よりトヨタ自動車会長の談話と各質疑応答を小括して分析していく。

〈談話①〉

豊田でございます本年 1 月 26 日型式指定申請に関しまして国土交通省から実態調査の指示を受け調査を進めてまいりました。まだ途中ではございますが 2014 年以降すでに生産を終了しているものも含め 7 車種において国が定めた基準とは異なる方法で試験を実施していたこと (1) が判明し 5 月 31 日に国土交通省にご報告いたしました。今回の事案はトヨタ自動車とトヨタ自動車東日本の 2 社にまたがる問題でございます。日野、ダイハツ、トヨタ自動織機に続きグループ内で問題が発生しておりますことに対しまして、トヨタグループの責任者としてお客様、車ファン、全てのステークホルダーの皆様にご心よりお詫び申し上げます。本当に申し訳ございませんでした。(2) 今回の事案は、いずれも認証に関わる問題でございます。日本国内における認証制度は主に安全と環境の分野においてルールに沿った測定方法で定められた基準を達成しているかを確認する制度でございます認証試験で基準を達成して初めて車を量産販売することが可能になりますが、今回の問題は正しい認証プロセスを踏まずに量産販売してしまった点でございます。(3)

ここでは、「国が定めた基準とは異なる方法で試験を実施していたことが判明し」と不正が起こった事実について認め、「認証に関わる問題でございます。日本国内における認証制度は主に安全と環境の分野においてルールに沿った測定方法で定められた基準を達成しているかを確認する制度でございます認証試験で基準を達成して初めて車を量産販売することが可能になりますが、今回の問題は正しい認証プロセスを踏まずに量産販売してしまった点でございます。」として、日本国内ということを示したうえで、認証制度に対応していなかったことを述べている。次に不正の詳細について担当役員の説明がなされたのちに、経営者が対応を述べている。

〈談話②〉

まだ継続中ではございますが、今回、数万に及ぶ調査の結果 6 つの事案が明らかになりました。いずれにいたしましても法規に定められた基準はクリアしておりますので、(9) お客様に安全にお使いいただけることを確認しております。しかしながらこうした行為は、認証制度の根底を揺るがすものであり自動

車メーカーとして絶対にやってはいけないことだと考えております。(2) 本年1月30日の記者会見を受け私自身がすぐに動き出しましたことは私も含めた関係者が何が問題なのかを正しく理解することでした。そこで本年2月よりグループの責任者である私自身が中心となりトヨタ、日野、ダイハツ、トヨタ自動織機に呼びかけ法規認証テーマをした法規認証をテーマとしたトヨタ生産方式TPS自主研究会を実施いたしました。(2) まずは認証に関わる業務の中で特に不具合が多く発生している工程に着目し物と情報の流れを見える化することから始めました。今はそれにより明らかになった仕事の仕組みの課題に対し具体的な改善活動に着手しております。(9) 先日私自身も現場に行きこれまでの取り組み状況を確認してまいりました。各社の社長、現場を率いる親父たち、ベテランのエンジニアから入社数年目の若手社員まで参加した全員が肩書きも会社の枠も超えて物と情報の流れ図を前に集まり学び合う姿がありました。今まだ仕事の仕組みのどこに問題があるかが分かった、トヨタも含めグループ各社が同じ課題を抱えていることも分かったそういう段階だと思います。しかし、同じグループなんだから声をかけ合いながらトップと現場が一緒になり改善を続けていくその第一歩は踏み出せた、私はそう感じております。この活動をグループ全体に広げ現場が私見を持ってもっといい車作りに取り組める企業風土を作ってまいりたいと思っております。地道で時間のかかる取り組みではございますが私自身が現場に降り責任を持って 推進をしてまいります。

(7)

不正の認識があることを改めて述べるが、「今回数万に及ぶ調査の結果6つの事案が明らかになりました。いずれにいたしましても法規に定められた基準はクリアしておりますので、お客様に安全にお使いいただけることを確認しております。しかしながらこうした行為は、認証制度の根底を揺るがすものであり自動車メーカーとして絶対にやってはいけないことだと考えております。」と品質については基準を満たしており問題ないこと改めて確認している。さらに、現在の対応が述べられ、「まずは認証に関わる業務の中で特に不具合が多く発生している工程に着目し物と情報の流れを見える化することから始めました。今はそれにより明らかになった仕事の仕組みの課題に対し具体的な改善活動に着手しておりま

す。」では、自主的に法規認証についての研究会を関連会社とともに行った結果、認証にかかわる業務の仕事の仕組みに不具合があったことを認めている。なぜ不正が起きたのかという課題には、仕組みの問題という答えを出している。不正が起らない仕組みがなかったということである。こののちに、質疑がなされ代表者、技術担当責任者が応答している。(技術担当者の談話は割愛)

質疑 a) なぜ、不正がおこるのかという質問に対して

(前年に起こったグループ会社の不正の後の行動として、工程の確認、情報の流れの確認を行ったことを踏まえ)

〈談話③〉

例えば、日野さんで行きますとリードタイム が 900 日ぐらいです。900 日のリードタイムの仕事です。ダイハツさんで言ってもかつ 1 年ぐらい、そして織機、トヨタ東日本でも約 1 年間にかかる仕事がいりんな部署を経てやっております。(5) ですから 1 年単位の仕事になりますので、どこで遅れが生じてるかとか、どこが早めにやったかとかいうのが分からずに、それぞれの部署が早く仕事をやろうとところが早く仕事をやろうはいいいんですけど、元々ですね最初の情報の出発点がいりんな仕様変更などを企画段階でやってきても先の仕事が進んだ場合、手戻りだとかやり直しの仕事がものすごく多発すんですね。それで、後工程の方はものすごく待ち時間というかいうのが発生しております。で私も含めこの全体像を把握してる人ってのは多分ですね自動車業界 1 人もいないと思います。(5)

上記では、生産について、「ですから 1 年単位の仕事になりますので、どこで遅れが生じてるかとかどこが早めにやったかとかいうのが分からずに、それぞれの部署が早く仕事をやろうとところが早く仕事をやろうはいいいんですけど、元々ですね最初の情報の出発点がいりんな仕様変更などを企画段階でやってきても先の仕事が進んだ場合、手戻りだとかやり直しの仕事がものすごく多発すんですね。それで後工程の方はものすごく待ち時間というかいうのが発生しております。で私も含めこの全体像を把握してる人ってのは多分ですね自動車業界 1 人も

いないと思います。」リードタイムが長いことが不正発生の原因に結び付くことを述べている。また、業界特有のことであるから、状況把握は難しく、業界内でもこの全体を把握している人はいないのではないかと仕事の多さと生産工程における時間の長さに起因することを述べている。これを補足している。

〈談話④〉

それで今回こういう情報図をやったことによって本当に多くの人がかかり、しかもその仕事自体がですね認証にかける次の仕事だとそれが非常に曖昧でもしくは俗人的な技能に頼ってるケースっていうのが非常に多いです。ですからベテランの人なら気づく話もやっぱり新人ではじゃあ何かルールがあるかということとそれもない。そしてそれは各社本当にバラバラだという風にも思っております。そんな中であの曖昧なまま最終の試験で問題が発覚し、短い納期で何度もやり直しをするというところで最後のとこにですね大きな負担をかけてしまったんじゃないのかなと思います。(9) ですから、これ何が原因ですかと再発防止をする時に何が原因ですかっていうことによくなりますけれども、1つの理由ではない。そして本当に長いリードタイムで多くの部署が関わる仕事の中をまず1回スルーを見てどうしてそこに滞留が発生してんのというのを今の段階ではそれぞれの認証項目において各工程がなすべき作業を標準化する、また保証すべき品質基準などを整理した段階です。これがもう少し標準化してればですね 異常管理ができる。それでそれがじゃあいつって言うと多分今年の年末ぐらいかかると思います。(5) ですからその不正って言うとね、ただルールに乗っ取ったかということですね。先ほど申しましたようにあの乗っ取ってない事案が数万件中6件出たとただそれは、本来ですね本来よりも重い厳しい試験をやったりだとかいうことであの認証というのはあくまでもあの量産していいかというルールで普通で考えますと量産するためにはスペックのいろんな使用数を全部ですね試作車を作って全部を試験するということになると思います。(5)

上記では、認証業務は、「しかもその仕事自体がですね認証にかける次の仕事だとそれが非常に曖昧でもしくは俗人的な技能に頼ってるケースっていうのが非常に多いです。ですからベテランの人なら気づく話もやっぱり新人ではじゃあ何

かルールがあるかというところもない。そしてそれは各社本当にバラバラだという風にも思っております。」認証業務が俗人的な技能に頼っていることが分かったとし、ベテラン、新人の差異のように行動が異なることも問題発生につながるのではないかとしている。リードタイムは長いが短い納期を実現するために負担がかかったこと。最善の方法をとることは現実の生産現場では難しいことを述べていた。

〈談話⑤〉

現実ですね、現実それはやるべきなのかもしれませんが現実不可能だと思います。それで当局と一緒に頑張ってですね、一緒に頑張ってどの代表選手にどのような試験をすればいいですよというネゴシエーションをしながら決めていくわけですが、その段階においてこれは厳しいのでやったんだから良かったよねとかねいうのがちょっと現場で判断されてしまったんですけど、(4)使っておられる方にはどうですかと言うとそれは安全ですね。安心安全は担保されておりますので、ですから私が言う話ではないですがこれ各社いろんなことでこういう問題が起こってることを考えますと、今回こうやって一斉調査をさせられたことによってものすごく我々も気づかされました。ですからそういう意味はね国交省の方々にこういうねえ場を持たしていただいたってのは非常にありがたいことです。ですからこれが使い勝手、使う方そしてその業界の競争力も担保していく中でやっていくためには、やっぱり今回の事案で色々学んでったことを自工会などを通じてですね今後、国の方にもかかわりながら皆さんが安心安全でねえ乗れる交通流を作るきっかけに是非ともねえこれはさせていただきたいなと思います。ですから不正っていうば不正なんですけども、やはりみんなでねみんなで安心安全な交通流を作っていくのに我々は認証の部分でやっちゃいけないことをやってしまったと、それでそこはしっかり正してまいります、(7)そこを正したから今後ねえ未来後こう行くかっていうとちょっとまだ自信ありませんのでその辺はちょっと時間をかけ12月までねしっかり見てまいりますんでちょっと再度分かった段階でまた報告をさせていただきたいなと思ってます。

認証業務で最適な方法がとれず、「それで当局と一緒にですね、一緒になってどの代表選手にどういう試験をすればいいですよねというネゴシエーションをしながら決めていくわけですが、その段階においてこれは厳しいのでやったんだから良かったよねとかねいうのがちょっと現場で判断されてしまったんですけど、」として現場の認識として基準が制度以上の制度があるから現場で判断したという事実を述べている。しかしながら、この事案が自社の問題だけでなく規制当局、業界団体を巻き込むほどの規模であることも述べている。

質疑 b) (国内の) 認証プロセスより厳しい試験データで評価したのに不正というには厳しすぎるのではないか。日本とアメリカの認証制度は異なること、グローバルで開発競争をしているところで（認証制度が異なること）課題感はどうか。

〈談話⑥〉

これまず認証制度がなぜあるかっていうのは先ほど申し上げましたけど量産するにあたって特に安全面環境面においてこの車を量産していいですよというお許しをいただけるのがこの認証制度だと思います。(1) で本来であれば世の中に走る車全部をあの検査した上で大丈夫ですよということを申し上げるんですけども、それがやっぱり現実不可能だと思います。でその現実不可能なことをですね、当局と相談をしながらこの仕様でこういう試験をしましょうね、とということは決められてると言うんですけども、そのやり方がですね非常に曖昧でかつそのメーカー感によってかつもっと言えば担当者によって解釈の仕方によって随分やり方が違ってくる場合がございます。そしてまた仕向け地によって仕向け地によってそのルールも変わります。ですから先ほど後方からぶつけられた場合の北米基準だと 1800kg の重さを後ろからぶつけなさいところが日本の基準ですね 1100 なんですね、(9) ですからこの場合どう考えるかってのは今の私が言うべきじゃないですけど、やっぱり日本の自動車メーカーが特にトヨタもですね世界グローバルでやっておりますので日本で認可できた車がやっぱり世界で 1 番厳しいあれを通ってるので大丈夫ですよという風になってた方が非常にシンプルになってくると思います。(5) ですから今回まだ各社もそしてトヨタ自動車も調査中ではありますがなんとかねえ分かった段階で自

工会の方にもこれの分かった話を提出しながら是非とも 自工会の中でおまとめいただき当局とも今後どう いうことができるのかという議論のきっかけになればいいかなという風に思っておりますが今の段階ではそれよりもまずはやったことをねえ正すのが先でしょうという風に思いますのでそちらの方に当分ですねちょっと時間を割かしていただきたいという風に思っております。

生産された車のすべてを検査することは難しいとしながら、「そしてまた仕向け地によって仕向け地によってそのルールも変わります。ですから先ほど後方からぶつけられた場合の北米基準だと 1800kg の重さを後ろからぶつけないところが日本の基準ですね 1100 なんですね、ですからこの場合どう考えるかってのは今の私が言うべきじゃないですけど、やっぱり日本の自動車メーカーが特にトヨタもですね世界グローバルでやっておりますので日本で認可できた車がやっぱり世界で 1 番厳しいあれを通ってるので大丈夫ですよという風になった方が非常にシンプルになってくると思います。」トヨタがグローバル基準を基準にしていたことを再度述べる。日本で生産された車がグローバル基準になることを希望している。今後のことは業界団体、当局と議論していきたいと述べる。

質疑 c) ステークホルダーについて

〈談話⑦〉

今回はこの認証問題でのやり方を間違えてしまったという不正になりますのでそれがオッケーにならない限り量産できないんですね。(2) で量産ができなかったので生産ラインを止めさせていただくということになると思います。ですからこれ当局に全面協力をしながらですねえ早い時期にこれちゃんとしたですねご理解をいただいて、いち早くですねえ生産開始にすることに全力を尽くしてまいりたいという風に思っております。現在いろんな形でね、納期とかいろんな意味でお客様にご迷惑をおかけしておりますが、やはり車としては大丈夫なんでありましてけれどもやっぱりルールというのがありますから、それを守った上でやりですけど多くの方が関わりますのでトヨタだけの判断でですね、納期とかいうのは決めませんからちょっとお客様仕入れ先とそのご理解いただきたいなという風に思いますし、その問題が分かった段階で執行の方もですねしっかりとその対策は

立てていくという風に思っておりますから是非ともその辺は時期が来たらちゃんとご説明させていただきたいなと思っております。

ステークホルダーについての認識をとわれているが「今回はこの認証問題でのやり方を間違えてしまったという不正になりますのでそれがオッケーにならない限り量産できないんですね。」と不正を認めたうえで、「やはり車としては大丈夫なんでありますけれどもやっぱりルールというのがありますから」と制度があり不正により生産できない理由を述べている。

質疑 d) 不正について現場の声はどのようなものか

〈談話⑧〉

まず私自身もねこの認証制度というのがよく理解できておりませんでしたのですぐさま4社集め、そしていわばその章夫塾法規認証TPS自主権という名前です、各社から選任された改善チームがですね企画から開発・設計・生産・準備に至る認証に関わる全てのプロセスを現地・現物で調査をし、物と情報の流れ図を期して手戻りや不具合が発生している工程に関し原因追求と対策を実施したわけであります。(6) 分かったことはリードタイムが非常に長いということと全ての工程を把握している人がいないという2点が各社そして私自身も分かったことであります。本来TPSの自動化って言うと品質は工程で作り込む、つまり全ての工程はその工程で作り込む品質の基準があることがなるんですけども、(5) この認証に関しましては自技員の仕事でそれら非常に曖昧もしくは俗人的な機能に頼ってるケースが多々ございます。(8) ましてやこの4社見てもですね、それぞれ全くの標準スケジュールというのはございませんね。ですから多分全メーカーいろんなやり方で独自の解釈でやってるところに現場の負担は大変かかっているという風に思います。またそれですね私を含めて理解がこういう活動ついてやっとできたってところは是非ともご理解いただきたいと思います。(8) でそれが曖昧なままですね、最終の試験で問題が発覚し短い納期で何度もやり直しをするということになり、ここのところでですねその最終工程である認証業務のところに関わってる現場にですね大変な負担を強いて、そしてこういう結果になってるという風にご理解いただきたいと

思います。(9) ただ今そのそれぞれの認証項目において各工程がなすべき作業を標準化すると同時に保証すべき品質基準などを整理した段階と1月2月から始めて今数ヶ月ですがやっとその段階に来たと思います。ただその模様はね今回トヨタタイムで取材をしておりますので編集が終わり次第ですね、そのどれだけ長い物と情報の流れ図があるかだとかどれだけ多くの人に関わってるかとかその辺りの実態是非とも皆さん方にもですねご理解いただきたいという風に思います。で今後遅れが発生した基準から外れた場合はその工程で異常を感知し、いわばその私が言う異常管理の仕組みができるようになるわけですからですけどまだですね、まだその段階には行っておりません。で本当にこの認証プロセスの品質というのはトヨタもとよりボディメーカー、ユニットメーカー、仕入れ先さん複数のグループ企業と多くの工程組織が関与しておりますこの抜本的な改善と変革に向けては本当に時間もかかりしっかりと腰を据えてやってく仕事でもありますので私自身がですねリードしてやってくことになると思います。(5) 年末までにはですねなんとかもうちょっと分かった段階のご報告が皆様にもできると思いますので、是非とも当面そういう地道な現状把握地道な現地現物におけるですね物と情報の流れずによるこの仕事の全体早というのをちょっとお時間 いただきたいという風に思ってます。(5)

自主的な改善に向けた章夫自主的な研究会から、「分かったことはリードタイムが非常に長いということと全ての工程を把握している人がいないという2点が各社そして私自身も分かったことであります。」と生産工程の長いことが業務の複雑性を生み、認証について判断基準が明確ではない状況があったことが分かったとする。認証の曖昧さと管理する仕組みがなかったことを述べている。

質疑 e) 試験と認証のプロセスにギャップがあるのではないか

〈談話⑨〉

確かにおっしゃるようにあまりこのタイミングで私の口から言えないんですけどギャップはあると思います。(9) ですからゆえにただこういう気づきを得られた。以前ですね車検不正ということが話題になり販売店の車検項目がもの

すごく多に渡ってルール化されておりました。その時もですね一時その販売店さんと共にこういう改善活動をやりましたところですね、40年ほど前の車ではですねそういう現象が起きたのでやはりあの車検の時にですねそういう整備項目は必要であろうと、ですけれどもお客様も整備担当者も今の車そうじゃないですよと、どれだけ経年変化してもこれは違いますよねというのをですね省いてしまった。省いてしまったがゆえにそれで不正だったんですね。でところがあの時もですね私が言える話じゃないですかということではやはり当局ともですね働きかけたところ、やはり いろんな車がモデルチェンジしどんどんどんどん新しいものになった時にどんどん新しい仕事は付加されてきます。ところがこれはもういいですよというものを整理整頓することを是非あの一緒にやっていきたいなという風にも思っております。(5) 今日のこの会見の場でね、私が声を大にしてそれをやるべきなんてことは言うべきじゃないと思います。言うべきじゃないんですがやっぱこれをきっかけに国と OEM がすり合わせをして何がお客様のためにそしてまた、日本の自動車業界の競争力向上につながるか制度事体をどうするのかという議論にねなっていくといいなという風に思いますが今日の私のこの場でね言うべきことではえないなという風に思っておりますので是非皆様方の記憶にとめていただきながら是非ともね、そういうムードも作っていただきたいなという風にも思っております。(1)

試験と認証のプロセスに齟齬があることを認めている。「確かにおっしゃるようにはあまりこのタイミングで私の口から言えないんですけどギャップはあると思います。」過去にも同様の事例があり、規制当局に働きかけ改善することができたことを示し、「これをきっかけに国と OEM がすり合わせをして何がお客様のためにそしてまた、日本の自動車業界の競争力向上につながるか制度事体をどうするのかという議論にねなっていくといいなという風に思いますが」今回の不祥事においても同様に業界全体で改善していく方向性を求めることを述べている。

質疑 h) 不正はヒューマンエラーではないか。防ぐシステムはなかったのか。トヨタシステムがそれではないのか。自工会との連携で防ぐことをどのように考えているか

〈談話⑩〉

今1月の末からやっております私の自主権研活動ですね、これ例えばトヨタは乗用ですし日野さんは大型ですしダイハツは軽そして織機がエンジンという形でいくとですね取り扱う商品が異なる4社が集まったことによって色々分かってきたこともあると思います。認証業務っていうのは固有の課題だけではなく共通の課題もあるということも分かり始めてきておりますので私が申し上げる立場でございませぬがこれが正しいという基準をねえ各社ごとに作るのは大変なことだという風に思っております。ですから今回自分たちで分かったこと、そしてこの自主研によっていろんなカテゴリーの車での認証業務の実態と課題が明らかになってまいりますので自工会の皆様ともですね共有させていただきながら業界全体の課題として改善に役立てていけばですね先ほど申しましたようにより使い手に安心安全、そしてその日本の自動車業界に競争力を担保できるということになると思いますので、この会見の場で言うことではないと思っておりますがやはり自工会片山会長とはですねずっと一緒にお仕事もさせていただいておりますので、そういう形でですね共有させて頂き時期を見て共用させていただきたいなという風に思っております。(5)

ヒューマンエラーであるのか、ないのかについての言及はない。不正を防ぐシステムについて、トヨタシステムがそれであるのかという問いについても詳細な応答はなかった。不正のあったグループ企業においては、個別の課題と共通の課題があり、これを業界団体とも共有して業界全体として改善していきたいと考えているよと述べるにとどまっている。

質疑 g) 認証と品質の相関はどうか。

〈談話⑪〉

1000万台の神がいるって感じはします。おっしゃるようにかつてジェネラルモーターズ、フォルクスワーゲンそしてトヨタ乗車、1000万台を超えるか超えない時に大変なトヨタの場合は14年前広聴会で本当世界中のお客様をご心配させる事案に陥ったわけでありますので、やっぱり神がですねこの会社は1000

万台超えてもいいよというねえハードルがその辺りであるんじゃないのかなという風に思っております。それ以降14年間かけてやってきたことはですね、やはり1000万台で本当に車を企画開発製造販売してくってのは、そしてまたグローバルにそしてフルラインにそして今のようにカーボンニュートラルでいろんなパワートレインがある選択肢を用意しなきゃいけないとなると本当複雑多岐になります。そして我々トヨタはですね、そこでカンパニー制を敷くことにして、現在実施中でございますまず、その車ごとにですねプラットフォームごとにカンパニーをやりその中で行きますと1000万台のトータルでは1000万台の会社ですがそれぞれのカンパニーでますともう少し小さい単位になるで小さい単位となってもですね、非常に大きな単位になると思います。要は重要なことはそれぞれの地域に1人1人のお客様を見据えトータルの台数ではなくて1台1台それぞれの街にしっかりとお届けしていくという感覚をみんなを持っていくことなんじゃないのかなという風に思ってます。(2)ですから今回のこの事案はですね1000万台の神がどうかねいうことではないんじゃないのかなと、いう風に思っておりますので今回はもっとね、この認証業務というものを物と情報流れを見ながらしっかりと企画開發生産という流れでこの流れをしっかりと見て、ここはここでもうちょっとね標準化し、早く異常管理していく世界を作り上げることであって1000万台だからどうだとかいうことではないと私は思っております。今回こういう法令違反を起こしてしまってますね、これをですね、やはり台数規模を理由にできないという風に私は思ってます。(7)

販売台数の規模を理由に品質を蔑ろにすることはできないと述べている。現在の市場に求められる商品が必要とするが、これを実現する仕組みを作ることが重要と述べている。

質疑 h) 不正が起きたことに対する率直な印象

〈談話⑫〉

正直、残念な気持ちとブルータスお前もか、という感じじゃないでしょうかね。ただ再三私申し上げておりますのは、トヨタは完璧な会社じゃないんですね。で今回の国交省のリーダーシップのもと調査に全面協力させていただく中

で、トヨタからも問題出てきたことはある意味私自身はありがたいことだという風に思っております。間違いをした時には1度立ち止まり、現地現物で何が起きたのか確認することで我々にはまだ改善の余地があるという気づきを得ることができたと思っております。(2) 認証制度ってのは、ルールに沿った測定方法で定められた基準を達成しているかを確認する制度であります。ですから認証試験で基準を達成して初めて車を量産販売することが可能になるわけです。トヨタは量産メーカーである以上認証制度を守ることが車作りの大前提となってるわけでありますので、そのためにはまず自分たちが正しく認証に関わる業務を行っているのか実態を知ることが大切だという風に思っておりますので、物と情報の流れじゃないですが本当に業務をですね見直しております、これにはそのトヨタグループ先にやり出した4社、そして今回東日本も加えてですね、そしてその自分たちは大丈夫と言うんじゃないで是非ともこれをですねグループ全体の共通の物差し、そして共通の改善思想のフード作りに結びつけるいいチャンスが到来したという風に思っておりますので是非とも、もうちょっとお時間頂戴したいという風に思っております。(7)

不正によって、問題が発見できたことを前向きにとらえている。トヨタ自動車本体から問題が起こったことはグループ全体に対して改善していくことのチャンスと述べている。

質疑 i)現場では守らなくていいものを守らなければならないことについて。(制

度の課題なら)TPSを業界全体の制度にしたらいいのではないか

〈談話⑬〉

この会見の場で私が言うべき話ではないと思いますが、これ本当にですね改善活動して私自身も本当に現実というのが分かりましたし、私だけではなくて各社トップもありましたし、現場のリーダーもありましたし、若手社員もありました。みんながですね一同に肩書きを超えて会社を超えてこれって大変だよねという現実を目の当たりにしておりますで、このまま行ってもですね、その例えばトヨタの生産ラインですといろんなボルトをつつけるいろんな作業ございますが、それぞれの作業にどのくらい時間をかけるかという我々に原単位と

いうのがございます。例えば1分に1台ね車が出る場合、それぞれの工程で1分の仕事を積み重ねていく、それがゆえに仕事が進んでるのか遅れてるのが分かる。ただ この認証業務というところはですね、この仕事は何分かかるといふその基準がないんですね。ですからみんな早くやっちゃいますね。早くやってくことがいいことだと思っております。ただやはりここはまずは俗人的にじゃなくて、まずこの仕事はこのぐらいでやるのが適正時間だよねというのを決めてあげて、プロセスも決めてあげるということが必要なんじゃないのかなという風に思っておりまして、曖昧で何をしたいかわからない仕事ってのもありますし、俗人的に判断してるものもございます。ですからましてや会社を超えるともっと色々ですから今回のこの実質的に参加してます大型系、そしてその乗用エンジンですね、まずこれが相当な意見集約ができると思いますので、その辺りをどっかのタイミングで自工会の方に提案をしながら、業界全体としての課題問題として是非ともです。先ほど申しましたようにお客様がユーザーの方がもっと安心して使っていただけるかつ日本の自動車業界がですね、より競争力が出るような、そんなことが当局と一緒にできるようなチャンスとして考えておりますので是非ともよろしくってわけじゃないですけどよろしく願いをしたいなと思います。(5)

制度自体を変える、トヨタ式を業界全体に導入してはどうかという問いに対しては、業界全体の問題であり、制度にまで進めるのは今後の課題であろうとした。

質疑 j) リードタイムと認証工程についての問題。TPS が機能しなくなっていたのでは

〈談話⑭〉

全く違うと思います非常にこのリードタイムで見ましても1年を超える、また2年を超えるものと情報の流れ図が出てまいりました。いわば企画から開発設計生産準備に至る全ての認証に関わるプロセスを現地現物で見てところですね、本当に1年以上にかかる。そして多くの部署その中には仕入れ先さんも含む部署を経て認証業務というのは成り立っております。ですからそれをまず肯定にしてどこにその情報が合流してんのか、どこに分岐してるのか、そしてそ

の優先順位はどうかその辺をですね、どなたも把握してないと思います。(9)
これはトヨタ自動車だけが把握してないんじゃないかとどこの会社も把握してないと思います。ですから把握してないことを自慢するなということだと思えますけど、それだけの大変な業務をですね、そのもと情報の流れずという手段を使ってあの見えるようにし、まずは認証に関わる曖昧かつ俗人的な仕事をこの中において、各工程がなすべき作業を標準化するこれはトヨタ生産方式ですね標準化し、それと同時に保証すべき品質基準を整理の段階です。それでそれはなぜかと言うとずっとその1年以上にも渡るプロセスを誰かがずっと番人のように見続けるわけには参りません。そうすると、どうやって問題を把握するかというと異常管理になると思います。今現在、多分年末までかかると思います異常管理の仕組みをですね現在構築中でございますので異常管理ができるようになればですね、それこそがその問題がより早く発見でき初動を早く解決できるということになると思いますので、そういう意味ではTPSがあるからということじゃなくてTPSの考え方、そしてその技を用いながらみんなが問題をスルーで見て、そして課題は何なのかということにやっていくということであり
ますのでTPSがなんかね、魔法の杖のようにTPSがあるから大丈夫ですという
ことは申し上げておりません。TPSの考え方そして技を使いながら問題発見、
課題発見をしえみんなでね、こういうことが起こらないような世界を作ってい
こうということで現在やっておりますので是非ともご理解いただきたいと
う風に思いますよしでしょうか。(5)

トヨタシステムでは、不正が防げないという事ではなく、業務量が多く自社だけでなく業界全体で（認証について）問題が把握できていないということを示している。業務が多いからできないというものではなく、不正の件を受けて改善する活動を行っている」と述べる。

質疑 k) 不正の撲滅はできないのか

〈談話⑮〉

これ不正って撲滅は僕無理だと思いますよ、これそれでやっぱ環境も変わ
りますしいろんなことはありますので間違いをやろうという人をまずゼロに持

ってかなきゃいけないと思うんですけれども、これでなく知らずにそういうことやってしまったとか、よかれと思ってやってみたとか、今回の時多分それもあると思いますけど、そういうことはね起こりと思うんですよ。(2) ですから起こった時に異常が分かり初動としてそのトヨタは何度も何度も申し上げておりますのは完璧な会社ではございませんので間違いも起こるでしょうと。で間違いが起こった時に立ち止まりすぐそのそれを直していく、そのサイクルを回していくことが企業として永続的に企業活動していいということになると思いますので私自身は、不正撲滅とかねいうようなことはあまり社内で申し上げたこともありませんし、それよりも問題起こったらとにかく事実を確認してしっかり直そうとそうすると、また問題が起こったらまたそれやろうよと。それを繰り返すことこそね今必要なんじゃないのかなというふうに思っております。

不正撲滅についての認識として、撲滅はできないという認識であった。環境の変化や人がかかわることでは間違いも起こることから、間違いが起こったら直していくことが重要という認識を述べた。

質疑 1) 不正に対する危機感が薄かったのではないか

〈談話⑯〉

それは非常に難しいとこなんですけど私会長になったんですよ。社長であつたらどこで何をしたかというのはちょっと別問題であると思います。ですけれども会長になったがゆえにやっぱり現場の情報というのはちょっと遠くなっていることは事実でございます。ですからそういう意味で日野さんのケースとかね、そしてダイハツのケースとかは非常に問題の報告までにちょっと時間がかかったと思いますね。それで例えば、私が知った段階でどうしたかっていうのはまた別問題であると思いますが、そのところは、この件もそうなんですけどちょっとそこは難しいなって感じしますね。日野自動車の発覚した時は確か会長は社長だったですけど、アドバイスしましたけれども公表までに1年3ヶ月かかりました。ですけどそれはもう別の会社ですので、そのところは私は日野自動車の指示命令系統を持ってるわけではございません。株主として株主をしている会社のいわば社長をやったり会長やってるわけですから、そのとこ

ろはね日野で起こったことの日野の発表というのはやっぱり日野の中の判断、決定で進んでいくものですので、その責任は誰って言った時に私が1月30日に出たわけですので、それで私が出たことによってですね、多くの人が本音で話をできるようになり、ちょっと一歩住み出したという風に是非ともご理解いただきたいという風に思います。私自身がねよく言葉にするのは1月30日の段階で再発防止するにあたって原因追求というところに行くと思いますので、その時に原因追求イコール言葉を選ばずに言えば犯人探しになるんですね、で犯人探しの時、1人の犯人じゃないんですよ、これものすごく1年に渡りそしてものすごく多くの部署がかかりすごい長いリードタイムの中で行われてる仕事ですので1つの理由でこういうことは出ておりませんねえ。そうすると私が犯人ですということを実施することによって本当に現場は落ち着き本音の議論というものが出たというところは是非ねえ、ご理解いただきたいというふうに思います。(9) ですから私はグループの責任者としてね、こうして立っておりますので是非とも今は私自身も理解を進めるようにトヨタ 生産方式の中のもの
と情報の流れずという手段を使って、より何が現場で起こったのか何が正しい道なのかというのを探ってる段階でございますので是非とも、もうちょっとお時間をいただきながら、すいません日野自動車の不正が発覚した時に自社では
ないかっていうことを調査していれば今回のような工程を踏まなかったんじゃないでしょうが、(7) その時に社員の方から実は不正をしていたっていう声
が上がらなかったのはなぜですかっていうことをお伺いした現在こういう状態
になっておりますから過去にあったことをね、仮にというご質問に対してはお
答できないなという風に思っております。

4. 考察

本研究では、このような企業不祥事に関して、経営者が企業など組織のかじ取りをして方向づけているという事から管理責任があること、不祥事は不正という正しくない事を人間的にはどのようにとらえればよいか検討する必要性から、先の大平(2019、2020)にあるように人間的側面から理解しようとする。したがって経営者の人間的側面を組織人格として組織の中の個人を述べた C.I.バーナードに述べられる組織道徳論をレビューし、機会主義的な行為のとらえ方と人間主義

的な行為について合わせて検討していく。そして、本研究は、現実の企業の問題を扱い課題解決に向かう検討をおこなうことから、経営者が企業不祥事について述べている談話を会話分析のアプローチから組織道德観を抽出し、企業不祥事の行為のパターンを理解できる人間的側面で理解しようとするものである。

不祥事とは、企業に発生した不正で社会的に影響が大きいものを差し、2024年6月に明かになったわが国自動車メーカーの認証不正の事案から、経営者の談話を扱った。わが国の自動車に関する許認可を扱う当局によって定められる基準でない基準で自動車メーカー各社が生産していたこと、この基準が手抜きのような安全などを蔑ろにするものではなく、寧ろわが国基準より厳しい試験を行い製品を販売していたことは、規定に対して、これと異なる行動をおこなったという不正ではあるが、基準に対する認識と誰が基準を決めるのかという対象との齟齬が不正となる場合にどのように理解をすればよいのか。生産現場で正しい仕事であると認識したうえでの行動が結果として正しくなかった。

しかし、品質はわが国で定める認証基準より高く安全に関してもその方が消費者にとって不利益を被らないという状況があった場合にわかりにくい。この状況を理解するために企業など組織にとって正しいこととはどのようにとらえればよいのかは、道德の概念で考えることができ対象が企業など組織について扱う場合、経営組織論に説明される組織道德論から理解を進めることもできよう。企業など組織における道德について C.I.バーナードが「個人における人格的諸力、すなわち個人に内在する一般的、安定的な性向であって、かかる性向と一致しない直接的、特殊的な欲望、衝動、あるいはこれを禁止、統制、あるいは修正し、それと一致するものはこれを強化するものである。」と定義した。これは、道德は、社会一般に存在する個人人格をもつ個人で私的準則があり正しいことをするという個人と、社会一般に存在する個人が組織の誘引により組織に入り組織人格を持つ個人による組織準則に従う個人があるとする。しかし、いずれにしても組織人格を持つ個人に存在する私的準則は、なくなってしまうものではなく、組織の準則従う礎になっており、組織的行動の場合、組織道德準則が必要となる。ない場合にはこれを創造する必要が有ると述べられる。このことから、実際の組織行動の場面では、不正に対して現場における行為のレベルで組織人格を持つ個人の組織道德準則が存在するのか、私的道德準則が優位で不正がおこるのか実際の組織とし

ての企業の不祥事を今述べた道德準則のとらえ方で分析した。

結果として、わが国自動車メーカーの責任者がここで述べたのは、①不正は不正であった、②しかし、グローバル基準に沿ったもので個人の怠業や安全を蔑ろにするために不正をおこなったというものではない、③この基準に対する認識の齟齬は、自社だけではなくわが国自動車メーカーに同様のものであり全体性があること、④グローバル市場で競争優位を得るためにはグローバル基準が必要であること、⑤生産台数が増えすぎて生産現場の状況がわかりにくくなっておりこれに対応する仕組みなかった、というものである。

①の不正は不正としてやってはいけないことであるという認識は、私的道德準則と組織道德準則が同時にそこにある。②のグローバル基準には従っているという認識は、組織としてはより厳しい基準で行動したという組織道德準則によるものである。このより厳しい基準とは、グローバル基準であり、自社の環境がグローバルでありわが国の基準では対応できない事、自社のみならず業界全体にそのような状況が見られることを合わせて述べてることから、私的道德準則を行為に先立つ意思決定の判断基準にしているというのではなく、企業が成長する過程で現在の仕組み作りが間に合っていないという現状を改めたことで、自社がグローバルに発展し存続し続けるための仕組みが欠如していたという事を確認できたと繰り返し述べている。ここでは、わが国自動車生産の規制当局がグローバル基準にどのようにかわるのか明確でないこと、トヨタ自動車もわが国の基準がグローバル基準と異なりこれに対応するための行動が不足していたことを明らかにしていることから、行為に先立つ道德観にグローバル市場に組み込まれていない可能性も示唆された。これは上記③④⑤によって示されたものである。

このことから、本研究で扱った、企業不祥事の事例は、企業と業界に存在する二つの基準とグローバル市場に対応するために必要となる二つの企業の基準という二重性が発生の一因の一つと言える。さらに、企業の活動に品質に伴う安全と信頼が必要とされるがこれらを確立するために必要とされる正しいことへの認識、つまり組織内での道德観の醸成が仕組みとして成立していなかったということである。このことは、経営組織論に述べられる、組織は有効性と能率を確保し、市場など環境に適応するために重要な外部環境と内部環境の均衡と組織の存続に必要とされる道德の概念の調和を保つことというとらえ方が十分ではなかったこと

によると理解できる。

5. 結語

企業の不祥事はなくなる。なぜそうなのかという研究や議論が継続的になされているが、現代の個人と組織、社会、市場は、変化が激しく、大きく、速い。これに企業など組織は対応し存続し続けなければならない、そのための行動にこたえるのは容易ではない。本研究では、企業の不祥事発生要因を理解するために、組織の道徳を概観し、企業の不祥事の事例から実証的に分析、解釈を試みた。企業など組織は、市場や社会など環境の変化に対して、組織の行動パターンを都度変更する、追加するなど適用していくことがもとめられるが、本研究の事例にある業界、企業のように変化が速い、あるいは大きいなどの場合、適応するにも速さや大きさをそれに合わせる必要がある。変化に適応できない場合には、不祥事が起こる可能性を示した。

今後の課題として、本研究で扱ったのは業界1社であることから、普遍性や傾向を理解していくためには事例を増やし知見を蓄積することが必要であろう。これについては、継続的に事例を増やす研究を積んでいきたい。

-
- i Pwc 「不正調査開示事例の分析-調査報告書からみる不正の傾向と考察第1回-」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/forensic/fraud-investigation-disclosure-database-1.html>
- ii 帝国データバンク 「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」 (2022)
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p230410.html>
- iii Governance Network 「不正企業一覧」
<https://governance-network.com/search/?year=&keyword=&page=1>
- iv ここでの個人は、近代組織論に述べられる社会の中の個人ではなく、企業など組織に誘引され、これを了解し組織に入った組織の中の個人という意味である。
- v C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 85-86 ダイアモンド社
- vi C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 246 ダイアモンド社
- vii C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 250 ダイアモンド社
- viii デジタル大辞泉 <https://www.weblio.jp/cat/dictionary/sgkdj>
- ix 大平浩二 (2019・2020) 「企業不祥事と経営者」 明治学院大学産業経済研究所 研究所年報
- x 佐藤郁也 (2008) 『質的データ分析法』 新曜社
- xi C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 210 ダイアモンド社
- xii C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 210 ダイアモンド社
- xiii C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 270 ダイアモンド社
- xiv C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 271 ダイアモンド社
- xv C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 272 ダイアモンド社
- xvi C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 274 ダイアモンド社
- xvii C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 275-276 ダイアモンド社
- xviii C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 277 ダイアモンド社
- xix C.I.バーナード (1936・訳書 1956) 『経営者の役割』 p 285 ダイアモンド社

参考文献・参考資料

- C.I.Barnaed 著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1938) 『THE FUNCTION OF EXECUTIVE』
訳書・(1956) 訳書 『経営者の役割』 ダイアモンド社
- 間島崇 (2007) 『組織不祥事』 文眞堂
- 大平浩二・佐藤成紀・濱口幸弘 (2018) 「企業不祥事と経営者」 明治学院大学産業経済研究所 『明治学院大学産業経済研究所年報』 第 35 巻 p 17-22
- 大平浩二・佐藤成紀 (2019) 「企業不祥事と経営者」 明治学院大学産業経済研究所 『明治学院大学産業経済研究所年報』 第 36 巻 p 23-27

大平浩二・佐藤成紀（2020）「企業不祥事と経営者」明治学院大学産業経済研究所『明治学院大学産業経済研究所年報』第37巻 p 19-24

江原義之著（2021）「企業不祥事にみる従業員の倫理感と組織風土」立教大学ビジネスデザイン研究科『立教大学ビジネスデザイン研究』

幸田達郎（2022）「企業不祥事の心理的側面：企業文化との関係」文教大学『人間学研究』

水村典弘（2021）「企業不正の実態分析」日本経営倫理学会『日本経営倫理学会誌』第28巻 p 225-250

藤川なつこ（2022）「組織不正の醸成メカニズムに関する一考察：企業不祥事事例の比較を通じて」『日本経営情報学会誌』第41巻3号 p 26-44

佐藤郁也（2008）『質的データ分析法』新曜社

デジタル大辞泉 <https://www.weblio.jp/cat/dictionary/sgkdj>

Pwc「不正調査開示事例の分析-調査報告書からみる不正の傾向と考察第1回-」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/forensic/fraud-investigation-disclosure-database-1.html>

帝国データバンク「コンプライアンス違反企業の倒産動向調査」（2022）
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p230410.html>

Governance Network 「不正企業一覧」
<https://governance-network.com/search/?year=&keyword=&page=1>

国土交通省「自動車メーカー4社の不正行為に関する国土交通省の対応について」
<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001751845.pdf>

『トヨタ自動車・豊田章男会長が会見』トヨタ自動車など5社で不正行為 国交省が“不正車種”の出荷停止を指示 ——（日テレ NEWS LIVE）
<https://www.youtube.com/watch?v=OxhvGM0HeVQ&t=3329s> (youtube.com)