2018.1.20

大草

論文ドラフト（日産）

第○章　事例研究

1．日産自動車完成車検査不正事件――（企業体質が生んだ順法意識の欠如）

目次

1.1事件の概要

1.1.1事件の背景

1.1.2不正行為

1.1.3発覚

1.1.4国土交通省の行政処分

1.2原因分析

1.2.1原因分析

1.2.2原因分析の欠陥

1.3再発防止策

　1.3.1再発防止策の概要

　1.3.2再発防止策の欠陥

1.4コメント

1.1.事件の概要

　1.1.1事件の背景

　この事件が発覚したのは、2017年9月である。道路運送車両法に定められた有資格者による完成車の検査を無資格者が行っていたものである。日産車体(株)の社員から国土交通省に内部告発があり、これに基づき国土交通省が事前通告なく抜き打ちで立ち入り検査を行い判明した。この不正は、約２０年前から日産自動車(株)（以下、日産）の全工場で行われてきたものである。はじめは何らかの都合で、資格のない社員が一時的に行ったものが何時の間にか常態化し、20年以上に亘って不正が続いたのである。この背景には、自動車会社間の過激な競争とグローバルな事業展開のための過剰なコストダウン政策があった。

　日産本社及び各工場の品質保証部の部課長は、工場検査部門の人員を総人員で確保したが、完成検査員の必要人員を全く把握できておらず、有資格者が完成検査を行っているものと見做していた。現場の作業者、現場監督者である工長及び係長は、本社からの厳しいコストダウンの要請に対して、現場で何とか対処せねばならない状態にあった。

1.1.2不正行為

　上記のような背景のもとで、本件は発生した。現場の作業者、工長、係長はその実態を認識していたが、特段の対応はしなかった。むしろ、完成車の検査員の有資格者の印鑑を複数製作させ、無資格者に有資格者印を完成検査票に押させており、この不正事実を長年に亘り隠蔽し続けてきた。具体的な不正内容は、以下の通りである。なお、1.1.2不正行為、1.2.1原因分析、1.3.1再発防止策の概要については、国交省への日産からの報告書と第三者委員会の報告書を基に作成した。

①補助検査員や作業員らによる完成検査の実施及び無届での工程変更実施

　日産自動車の各工場で主に「テスター検査」と呼ばれる工程において、完成検査員に任命されていない補助検査員や作業員が完成検査を行うことが常態化していた。

　また、検査において、補助検査員は、貸与された完成検査員の印鑑（完検印）を完成検査票に押していた。現場では完検印の貸し出しを管理する帳簿を作成し、完検印の管理をしたり、完成検査員への告知もせずに当該検査員の予備印を購入していた。栃木工場では1979年から実施され、その他の工場では1990年代に常態化していたとみられる。

　国土交通省（以下、国交省）がこの事実を発見し、日産に改善要請をし、日産社長が記者会見し謝罪した後も、３工場において補助検査員や作業員らが完成検査を実施いていたことも判明した。本来、完成検査工程の変更は、完成検査票を改定し国交省に届け出ることが必要であったが、届け出をしていなかった。

②完成検査員の任命手続きにおける不正

　各工場において、完成検査員の任命手続きに関して任命・教育の基準書に従った運用をせず、不正に完成検査員の任命を実施していた。その具体的事例は、以下の通りである。

　ⅰ．任命に必要な学習時間の短縮

　ⅱ．任命のための確認試験での不正

　　・試験問題と解答案の同時配布

　　・教育教材を見ながらの受験

　　・答案提出後の再提出など

③監査時の隠蔽

　各工場では、長年に亘り国交省および日産本社の定期監査、またはISO認証のための審査において、上記の不正が露見しないよう隠蔽工作がなされた。具体的には、工長や指導的立場の完成検査員の命令により、監査当日のみ補助検査員や作業者らを完成検査ラインから外すなどしていた。また、係長の指示に基づき、工長が補助検査員に完成検査の資格保有者であることを示す完検バッジを配布し、監査期間中は完検バッジを付けさせ完成検査に従事させていた。こうした不正が常態化していた。

1.1.3発覚

　2017年9月18日の国交省による日産車体湘南工場への立入検査で、完成検査資格のない補助検査員や作業員らが完成検査を実施し、完検印を押していた事実が判明した。これは、日産車体湘南工場の勤務者から国交省への内部告発が端緒であったとのことである。

　また、日産社長の謝罪会見後も無資格者による完成検査が実施されていたことは、第三者委員会の内部調査により判明した。

　日産の各工場では、1990年代から無資格者による完成検査の実施と完検印の不正使用の事実を隠蔽してきたのである。

1.1.4国交省の行政処分

　国交省は、今回の事件に関して、日産に対する行政処分を検討中であるが、2018年1月20日現在まだ処分を下していない状況である。

1.2原因分析

　日産では、約一ヶ月かけて第三者委員会（西村あさひ法律事務所弁護士２６人）を通じて事実関係を調査し、原因分析を行っている。

1.2.1原因分析

不正行為発生の原因は次の７項目であり、その詳細を報告している。

①完成検査員の不足

　検査担当部署の人員は必要人員を確保できていたが、完成検査員の人員は不足していた。このために補助検査員や作業者が完成検査を担当せざるを得なかった。本社および車両工場の管理職は、完成検査員を養成するに必要な期間や指導員の必要性などを認識しておらず、頭数だけ揃えていたため、完成検査員は常時、不足していた。

②完成検査制度に対する規範意識の薄さ

　完成検査員は、補助検査員や作業者が完成検査を行うことが法令と標準作業書に違反していることを認識していた。その違法性と違反性を認識していたにも関わらず、国の完成検査を代行するという重大性を認識しておらず、その規範意識は著しく鈍麻していた。

③上位者の認識不足

　資格のない者が完成検査を実施していたことを係長、工長は知っていたが、課長以上の管理者は実態を把握しておらず、現場に任せきりであったため、全く知らなかった。管理者の検査制度に対する管理者の意識の薄さが、完成検査員の規範意識の鈍麻に繋がった。

④標準作業書と完成検査票の齟齬

　標準作業書の改訂がなされた結果、標準作業書と完成検査票の齟齬が生じ、その結果、無資格者による完成検査が行われたほか、一部完成検査項目の未実施を招いた。検査工程の変更手続きにおいて、どのような場合に誰が誰に標準作業書の変更が加えられたことを通知するか、完成検査票への反映に関する具体的な業務フローの規定が欠けていた。

⑤基準書と実態の乖離、基準書の不明確さ

　任命・教育基準書に定めた補助業務期間等の内容が現場の実態に即したものでなく、ルールが不合理と思われた故に、完成検査員が自らの行為を正当化する余地を与えることになった。任命・教育基準書が、完成検査員の任命及び教育に関する網羅性を欠いていたことが、「書かれざるルール」を作り出し、結果として任命・教育基準書が軽視され基準としての機能を失う原因となった。こうしたことが、無資格者による完成検査の常態化につながった。

⑥現場と管理者層との距離

　完成検査を行う現場と工場及び本社の管理者との間に距離があり、管理者が問題を把握し対処することを困難なものにした。

　完成検査員は、人員不足の現状を管理者に伝え改善を求めることはなかった。むしろ、管理者に無資格者が完成検査を実施している事実を隠していた。

　現場と管理者との距離は、工場の独立性を重んじるという日産の気風、現場が創意工夫と目標必達を通じて課題解決することを重視する文化に一部由来する可能性がある。

　内部通報制度の存在は知られていたが、「通報しても是正されないのではないか」と認識されていたため、利用されることはなかった。

⑦内部監査の欠陥

　具体的な監査手続きが定められていなかったこと、リスクベースの監査手法がとられていないこと、監査に関する証拠類が体系的に保存されていないこと等の要因により、実効性のある監査ができなかった。

1.2.2原因分析の欠陥

　上記のような原因分析がなさているが、この分析は詳細が開示されていないにしても不十分であると言わざるを得ない。具体的には、以下の観点が不足していると考える

①日産の組織・企業体質・風土がどのように今回の事件に影響してきたのか不明である。２０年以上に亘り不正な検査を継続し、内部通報もなかったというのは、日産の組織・企業体質・風土に大きく関わっていると判断される。この点については、日産の現場の独立性尊重の気質、現場の創意工夫で目標達成することを重視する企業文化に一部由来する可能性があるとしか、明らかにされていない。あまりにも抽象的すぎるため、この面の企業体質や文化の良し悪しや改善に関する対応策も不明瞭となっている。

長年の日産の企業体質、風土、文化が今回の不正を招いたという事実があるものと思われる。そして、最大の根本原因がこの点にあると考えるのである。この点の分析をきちんと行い、再発防止策に活かすべきものと考える。

②次にこの不正に関係のある担当者、管理者の心の問題が調査分析されず、ほとんど取り上げられていないことである。完成検査員は、不正の事実を通報しても是正されないのではないかと認識されていたとの報告があるのみである。この点においてもなぜそのように完成検査員が思っていたのか、大変重要な論点であると考える。このような観点からの、調査分析が全くと言ってよいほどなされていない。

③また、日産のコンプライアンス体制の現状や活動に関する調査分析もなされていない。

毎年行われている従業員サーベイに一切本件の不正に関する自由意見はだされていなかったのか。自由意見で出しても取り上げられなかったとしたら、「「通報しても取り上げられない」と思ってしまうのも無理はないと考える。コンプライアンス体制とその活動が適正になされていたら、もっと早期に問題を会社が知ることができたのではないかと思われる。

このような観点から、コンプライアンス体制やその活動についても調査分析が必要であったのではないか。

管理者も現場を把握せず、任せっぱなしにしているのでは、職務怠慢というほかない。この観点でも管理者の心の問題を取り上げる必要があると考える。

1.3再発防止策

　再発防止策は、問題の原因分析が不十分なための、対症療法としての再発防止策がとられているに過ぎず、極めて貧弱な再発防止策と言わざるを得ない。現象を直接的に防止するためのハード面の対策が中心となっている。

　1.3.1再発防止策の概要

　①完成検査ラインの構成・オペレーションの修正

　完成検査工程に対して、以下の対策を実施済又は実施する。

　・検査員の印鑑の予備印を廃棄済。

　・印鑑の監督者による一括管理を強化（保管、使用状況の記録等の実施）し、運用ルール

を業務処理基準書に記載済。

　・完成検査実施場所を囲い、ゲートを設け、完成検査員以外の立入を制限済。今後、顔認

証による入出管理を実施予定。

　・完成検査員を可視化するため、作業帽を赤色に変更済。また、作業中の検査員の写真・

資格・検査内容を掲示板に掲示済。

　・完成検査ラインに完成検査以外の工程もあるが、その工程も完成検査員が担い、完成検

査員以外がいない状態とした。

　・完成検査員の育成は、全て追浜工場の訓練用テスターラインを使い訓練するよう実施済。

　・完成検査票と標準作業書との間の乖離をなくし、一致していることを確認済。

　②完成検査員の任命・教育基準書の見直し・教育基準の強化

　・任命・教育基準書に、任命されてない検査員は完成検査に従事してはならないと明記済。

　・教育内容やその期間について、より厳密に運用しやすい内容に改善する。

　・完成検査員全員に対し、５時間の再教育を行ったうえで、理解度テスト80点以上にな

るまで補習教育を実施済。

　・試験での不正防止のため各工場に本社管理職を試験監督者として派遣した。

　・以下省略

　③完成検査員人員管理の改善

　・完成検査員という特殊な要因に注目した人員管理の実施。

　・完成検査員資格保有者の工場別人員マップの作成・管理の実施。

　・時間当たり生産台数に連動した完成検査員の所要人員把握。

　・完成検査員の養成計画の策定・フォローの実施。

　・以下省略

　④完成検査の運用・管理の改善

　・生産再開にあたって完成検査工程を国交省届出の工程に一致させた。

　・完成検査工程を本社の管理者層の管理下に置くこととし、その運用プロセスを策定・導入する。

　・工場毎に完成検査工程の生涯管理責任者（工場長）を任命し、その管理下で完成検査工程の設計を行う。

　・以下省略

　⑤完成検査に関する理解を正すための方策

　・品質保証業務を担当する全従業員に対し、「完成検査に関する法令・基準書に対する再教育」を実施する。

　・完成検査に関する法令・基準書に対する教育を全社関連管理職・役員全員に実施する。

　・再教育実施の中に、国交省の監査における心構えについて織り込む。

　・法務室及びコンプライアンス部が国交省による監査時に立ち合い、適切な対応を行う。

　⑥ユーザー目線に立ったもの造り

　・完成検査員には『CS Mind』研修の受講を計画し、お客様相談室に寄せられたお客様の声を直接聞き、考えることで、お客様目線での業務遂行を再認識させる。その研修を通じ、法令順守ができてなければ重大な問題を招くという意識付けを行う。

　・お客様に安心感を提供できる完成検査を実施する。

　⑦監査の改善

　・監査・モニタリング体制の強化。

　・監査手法の強化。

　・監査計画に基づいた継続的監査の実施。

　⑧現場と管理者層との距離を縮めるための施策

　・チーフ・コンペティティブオフィサー（CCO・モノづくりの責任者）と完成検査担当係長との定期的会議の継続

　・CCO及び、生産担当副社長との係長会、工長会の意見交換会の頻度向上

　・以下の項目の意思決定に係長層を参画させる。

　　▪工場別生産計画台数及び台数増減計画

　　▪配置転換を含む工場の人員調整

　　▪基準書策定及び改訂

　　▪以下省略

　・CEOが完成検査制度に関する法令順守の実態を把握し、直接監督する。

　・完成検査に関する法令順守状況を内部統制委員会に定例報告する。

　⑨組織の強化

　・本社部門と工場管理者層の意思疎通の強化及び工場管理者層と係長間、係長と検査委員間の強化連携をするため以下の組織上の対策（増員）を実施する。

　　▪新たに工場全体を統括する常務執行役員を任命する。

　　▪品質保証課長を各工場1名増員し2名とする。増員の1名は係長から登用。

　　▪完成検査担当の係長を1名増員し2名とする。増員した1名は法令に則った完成検査の遂行を監督する。

⑩上記対策の実施及び進捗フォロー体制

・ＣＥＯが議長の経営会議にＣＣＯが、対策実行の進捗を毎月報告する。

・内部統制関連事項の進捗は、内部統制委員会に報告する。

・３ヶ月毎に国交省に進捗の報告をする。

更に、対策の定着化、風化防止のために以下を実施する。

　▪毎年実施の従業員サーベイに「法令順守」「現場との壁」に関連した設問を設け、対策の

効果・定着を測定する。

▪「コンプライアンス・法令順守」を新中期計画の基盤の一つと位置付け、ＫＰＩを設定

し、ＣＥＯが経営会議で進捗をモニターしていく。

1.3.2再発防止策の欠陥

以上、原因分析と再発防止策を見てきたが、それらは技術的な観点に偏りすぎており、企業体質や従業員の意識に関係する問題に触れていない。日産が今回の問題を端緒として根本問題を解決する意識が薄いように思われるのであり、このような原因分析と対症療法だけであると同様なコンプライアンス違反事件が再発することが懸念される。以下のような、問題があると考える。

（１）限定的な再発防止策

原因分析が直接的な原因に偏りすぎているため、再発防止策も限定的なものとなっている。組織風土における問題点（官僚主義、権威主義、属人主義、事なかれ主義など）にほとんど触れていない。唯一、現場と管理職や本社管理職とのコミュニケーションの悪さが取り上げられているに過ぎない。それも、コミュニケーションがなぜ悪いのか、なぜ悪くなったのかについての追求は一切なされていない。

筆者は、今回の問題の真の原因は、日産の企業体質に内在する官僚主義、権威主義、属人主義、事なかれ主義などにあると考えている。これらについて、第三者委員会を担当した西村あさひ法律事務所は、社内で調査検討する事項として関与しなかったようである。

（２）経営者のスタンス

経営者のスタンスが及び腰である。もともと車両の品質に問題がないとの認識のため、経営陣の当問題に対する認識が当初軽く、現場と管理職とのコミュニケーションの問題やゴーン氏などの経営陣には責任がなかったとの言い訳に終始していると受け止められた。

少なくともゴーン氏が社長であった約１８年間の全期間を通じて、不正行為が行われていた訳であり、何らかの管理責任が問われなければなるまい。ゴーン氏が本件に関して、一切マスコミに登場しておらず、国民の不信感を深めている。

（３）再発リスクあり

対策・再発防止策が不十分である。原因分析のところで述べたように、本件の真の原因を追究することなく、無資格者による不正検査が発生していたという現象に対して直接的な原因分析を行い対症療法的な再発防止対策を行ったに過ぎない。このような、技術的な対症療法では、今回と同じ間違いは犯さないという対策に止まっており、異なる局面での法令違反が再発するリスクが大きいと言わざるを得ない。

（４）他の法令違反の有無

今回のような、原因分析や再発防止策をとるのであれば、他にも法令違反をしているようなことがあるのではないかとの疑念が生じる。特に、生産工場の安全衛生に関して順守すべき法令に違反していないかどうかが心配になる。他に法令違反がないことについて日産は言及すべきではないか。

（５）技術員について

工場の品質保証課長の指揮下に技術員が存在するが、この技術員に関して何のコメントもされておらず詳細不明なのが残念である。通常、技術員は工長、係長と管理職よりも密接なコミュニケーションをとっており、現場の実態を詳細に把握しているといえる。もし、この技術員が不正の事実を知っていて、管理職に報告しなかったとしたらどうであろうか。

現場と管理職だけのコミュニケーションに止まらず、管理職とその直属の部下とのコミュニケーションも問題となり、管理職のマネージメントに重大な問題があったことがより鮮明になる。組織と企業体質の問題を扱ううえで技術員の調査は欠かせないものであるが、その点不明である。

（６）社内処分

社内処分がどうされたのか、されなかったのか不明である。一般的には、原因究明に基づき再発防止策がとられた後で、今回のような法令違反の関係者に対する社内処分が発表されるが、その発表がなされていない。社長の報酬を減額したというが、その対象役員の範囲やその金額なども不明である。この社内処分を社内規定に基づき厳格に行い公表すべきである。

（７）コンプライアンス体制の欠陥

コンプライアンス体制に欠陥があり、特に内部通報制度が形骸化していたと思われる。今回の不正検査に関して、これまで内部通報は一切なかったとのことである。また、不正検査に関与した係長以下従業員は、申告しても改善されないであろうと諦めていたとのことである。

全社を挙げてコンプライアンス経営を徹底してきた企業でありながら、何故このような重大な法令違反がコンプライアンスの俎上に上がってこなかったのであろうか。不正が２０年以上に亘り繰り返され、特段社内で隠蔽していた訳ではないのに表面化しなかったことはコンプライアンス体制やリスク管理体制に大きな欠陥があったのではないかと思われる。申告しても改善されないのではないかと思い内部通報窓口にも申告しなかったという現場の担当者の声は、官僚主義などの企業体質を表わしていると考えられる。

内部通報制度が全く機能しなかったことの原因を追究し、改善する必要があると考えられるが、日産の報告書の中には全く言及されていない。申告しても改善されないと思っている従業員の意識を改革しない限り、再発防止は図れないであろう。

（８）第三者委員会の限界

第三者委員会の調査・原因追求及び再発防止策の提案には自ずから限界があると言わざるを得ない。今回の問題に対する真の原因とも思われる企業体質、従業員の意識などの面に切り込むことをしなかった「西村あさひ法律事務所」の弁護士から構成される第三者委員会の責任も大きいと思われる。単に日産の要望に応えるだけで、企業体質、従業員の意識などの真の原因に繋がるものにほとんど触れていないのは、何とも隔靴掻痒の感がある。なお、第三者委員会の報告書には、以下の通り報告されている。

『（管理職と現場との）この壁を取り払うために具体的に何をすべきかは、日産の外部にいる当職らにおいて提言することは困難であり、また、提言することは適当ではない。日産に勤務し、その空気を肌で感じている役職員の一人一人が何をすべきか考える必要がある。

その第一歩として、日産の管理者層は、現場の完成検査員の多くが、日産の管理者層との間に距離を感じている事実を直視する必要があり、その上で、自らが何をすべきか検討する必要がある。』

1.4コメント

今回の日産のケースから、企業不祥事への対応について改善すべき点がいくつか見えてきた。その概要は以下の通りである。

（１）第三者委員会の独立性

第三者委員会は、問題を起こした企業から完全に独立させる必要があると考える。現状では、依頼元の企業が第三者委員会の依頼先や依頼内容や予算を全て掌握しており、意図的に第三者委員会を利用できるものとなっている。不祥事の原因追求や再発防止策の策定において、形式的に第三者委員会を利用し、対外的には第三者委員会の結論に従って対処していることを表明し、社会的責任を果たしているとすることも可能である。真の原因を調査し、有効な再発防止策をとるためには、企業の利害得失から完全に独立して行う調査機関が必要である。

　現在は、そのような機関がない為、企業の努力で自らを律するすことになる。企業の社会的責任として真摯に取り組み、真の原因分析と再発防止策をするための覚悟が企業に求められている。第三者委員会の報告と会社の対処を見れば、その真剣度合いが分かってくるものである。世間は、厳しく企業を見ていることを片時も企業経営者も社員も忘れてはならない。

（２）コンプライアンス体制の見直し

コンプライアンス体制は構築された後、その諸制度が機能するように常にブラッシュアップしていかなければならない。制度があっても画餅では意味がない。内部通報制度が生きて機能しているのか、内部通報された案件が適切に解決されているのか、コンプライアンス研修は適切に行われているのかなど常に見直して改善していく活動が重要である。

（３）リスクの把握

社内のリスクが全てリスク管理部署に集約されているかを少なくとも年一回は見直すべきである。企業で把握できていなかった大きなリスクが現実化したケースは多い。予め把握していたリスクであれば、いざ発生してもその対処は把握していなかった場合に比べれば慌てず適切に対処できるのである。

（４）企業体質

企業の不祥事の発生には、その企業の体質、風土、社員の意識などが大きく関係していることが多い。原因追求においても、企業体質などがよく調査対象とされるが、このような企業体質だから今回の不祥事に繋がったので企業体質についてはこのように改革していくと示すことが大変難しい。また、実際に企業体質の改革を進めていく具体的活動も定めにくいというのが現状ではないであろうか。組織改革のコンサルタントを活用するなどして、地道に企業体質の革新を図っていく必要があると考える。企業体質の変革には時間もコストもかかるが、結局、企業体質の変革が再発防止策として最も有効に機能するといえるのではないか。

（５）トップのリーダーシップ

コンプライアンス経営の成否に関しては、企業トップのリーダーシップによるところが大きいといえる。トップの責任感や度量により、不祥事の発生時の対応が異なり、社会的責任を果たしたかどうか問われることになる。また、企業体質を体現する第一人者が経営者でもある。組織に蔓延り易い官僚主義、属人主義、権威主義、事なかれ主義などを経営トップが意識して排除しなければ下は直ぐに染まってしまうものである。企業は人なりとよく言われるが、その場合の人とは経営者のことである。経営者は、事業経営においてコンプライアンスの軸を疎かにしてはならず、常に社内に注意を喚起していなければならない。

以上