

<b>(第 160 回) 神奈川研究会議事メモ</b>			
開催日	2024 年 12 月 10 (火)	出席者 敬称略	西村二郎・山崎博・持田典秋・猪股勲・ 宮本公明・神田稔久
時間	15 時～16 時 50 分		
場所	かながわ県民センター701 会議室		
技術課題	企業の不祥事 (宮本)		
内容	<p>企業の不祥事</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 近年、有名企業のコンプライアンス違反が多い</li> <li>・ コンプライアンス違反の一般論</li> <li>・ コンプライアンス違反の条件</li> <li>・ 自動車各社の事例</li> <li>・ どうすれば連鎖的不正を防げるのか？</li> <li>・ 日本企業の特徴であった社内教育はどこへ？</li> <li>・ なぜ技術力が低い？ 日本企業は労働生産性・労働分配率・平均年収・人事考課の納得度等が低い</li> <li>・ 歴史で見るコンプライアンス違反への道</li> <li>・ どうすれば不正を防げるのか？ 今後に必要な施策</li> </ul>		
発表者からのコメント	<p>・ 新聞記事を見ているとコンプライアンス違反から窃盗から強盗まで、職位を利用して悪事を働く事件が花盛りというように思えてくる。</p> <p>・ たまたま広告でみた「トヨタグループ不正問題」(日経 BP 2024) を手に取って種々の不正が個人の行動様式の変化ではなく、いろいろな問題が重なって発生しているとの指摘に気がついた。</p> <p>・ 特に、不正を働いた部門にとっては、そうせざるを得ない理由があったと思い知った。特に見逃せないのは、「技術力の低下」という指摘で、従来、高い技術を誇っていたメーカーが技術課題をクリアできずにいるのは大問題だと思った。</p> <p>・ さらに、90 年代から始まった社員を道具のように扱い、マネーゲームに走る経営陣の増加が技術を高める活動の障壁になっていることに危機感を覚える。</p> <p>・ 我々のできることは産業技術を高める活動に多少なりとも助力することではないかと思えた。さて、皆さんはどうすれば、明るい産業界を支えられるとお考えでしょうか。 (宮本公明)</p>		

会員からのコメント

(神田稔久)

一連の企業の不祥事の原因を、個々の企業や組織・個人の問題に帰すことなく、「歴史で見るコンプライアンス違反への道」として捉えた見方は慧眼であり、大いに賛同できる。

今年の中で、「金」が選ばれているが、すべての事がお金に換算されるような世相に薄寒さを感じると同時に、ここにも宮本さんが喝破されたように、「歴史で見るコンプライアンス違反への道」と同じ道としての「お金がすべてへ道が」があるように思う。

私の入社当時(1968年)、ソニーの井深大さんが「ソニーは人を創る」と唱えていたが、このような考え方の崩壊が、現在の企業不祥事の頻発に原因していると考えます。

技術で捉えてみると、1979年に、ハーバード大学のボーゲル博士が、「Japan as number one」を発売したところから技術のおごりが始まったのではないであろうか。他から謙虚に学ぶという古来から日本が行ってきたことを忘れてしまったように思う。

その後には、日産自動車にゴーンが乗り込んで来て、技術の日産を破壊してしまった。当時、社内は暗く闇だったが、兜町ではゴーンが称賛されていた。ゴーンは、値下げに応じない会社を、年始のパーティの席で名指して叱責するようなこともしていた。(叱られたのは東ガスの副社長と担当の私・・・)

このような流れの中で規範への遵法意識も薄くなっていったように思う。特に、国が定める技術基準は、METIが法令などとして定めているが、実態は、官僚は技術の実態を知らず、大学の先生方も同様で、メーカーの技術者が関与して作成していたが、それも「自分達が一番知っている、だからこの程度の違反は問題ない。」というようなおごりに繋がったように思う。

今こそ愚直に日本の近代の原点に立ち戻って行動すべきだと思う。

企業に関しては、企業は株主だけのものではなく 社会のもの・社員のもの・株主のものと言う認識を持ち、雇用を維持し・税金を払い・投資(人的投資・研究投資・設備投資)をするという、当たり前のことをきちんとしていくべきではないであろうか。

(大谷 宏)

宮本さん、神田さんの見解にほぼ100%賛同する者ではありませんが、1970年代の自動車産業の安全性・大気汚染問題や新車開発問題に携わった経験のある者として、自動車業界の人々にも多少ながら、同情したくなる点もあります。以下では、その様な観点からのコメントです。

ご存じのとおり、日本の自動車産業は過去数十年にわたり、品質・性能・価格面で最も競争力を有する産業として日本の外貨獲得に貢献してきています。勿論、日本の半導体製造装置産業や部品や原材料産業など、日本には、自動車以外にも世界的な競争力を有する産業は存在します。しかし、貿易面や雇用面などを総合すると、日本の自動車産業は、日本の屋台骨を支えている最重要産業である事は確かです。

ところで、日本の自動車産業を、ここまで強くして発展させて来た基本要因は何だったかと言うと、それは、他の追随を許さないトヨタ生産システム、即ち、ジャスト・イン・タイムによる生産システムの発明と効果的な実践にあったことは明らかです。傘下の部品メーカーから最終的なアSEMBラーである自動車メーカーまでが、情報を共有し、一致団結して新製品の開発に協力し合うからこそ、高品質、高性能で価格競争力を持つ最終製品を最短時間で世界市場に送り込み販売することが可能となってきたのであります。しかしながら、世界に冠たるこの日本のジャスト・イン・タイムの生産方式にも、近年、陰りが見えて来ていると言えます。一つは、発展途上国などでの技術力が向上し、品質・性能・価格面で日本の製品との格差が縮小してきたことがあり、日本製品の方が依然優位であるとは言え、その差は明らかに縮まって来ていると言う事実を挙げることが出来るでしょう。こんな事情がありますから、近年、日本の自動車メーカーが新製品を開発し、いざ最終的な性能テストで燃費や排ガス検査テストで予定していた結果が得られなかったりすると、大変なことになる可能性があります。性能テストに合格出来ないのは、末端の

<p>会員からのコメント</p>	<p>部品メーカーの部品の品質の問題かもしれませんが、或いは、開発計画当初の部品設計の不適合さによるものかもしれません。もし後者の理由によるものなら、当初の設計から見直しをしなければならないことになり、製品開発計画は大幅に遅れることになり、既に決定していたジャスト・イン・タイムによる部品納入計画も反故になり、新製品開発計画は大幅に遅れると共に新製品開発コストが大幅に増大し、当該製品の国際市場での他社製品との価格競争力も大幅に毀損されてしまうこととなります。このような状況を熟知している自動車メーカーの性能検査責任者は、性能検査検査不合格の結果が出てきた際に大いに悩むことになるのでしょうか。勿論、非常に重大で隠し様の無い欠陥が発見された場合は、不正の対象にはならないでしょうが、ちょっとした軽度の不適合の場合には、検査官がちょっと目をつぶれば、大袈裟な事態にならないで済むということで、つい不正に走ってしまうという事があると推測されます。</p> <p>以上、勿論、不正の発生というのは、良いことではありませんが、「自動車メーカーにおける最近の検査不正の問題は、日本人の技術力の低下に原因である」と単純に判断するのは必ずしも正しいとは言えないと、私は考えます。 以上</p> <p>(持田典秋)</p> <p>私も業界内部のことはよく知りませんが、どちらかと言えば、メーカーを応援する立場です。</p> <p>自動車メーカーによるデータ改ざんの問題は、確かに企業側が非難されるべきことが多いが、「メーカー側が一方向的に悪い」ということばかりではないのではないだろうか。メーカーが一方向的に悪者になりやすい理由として</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自動車メーカーは安全性や環境性能において厳格な基準を満たす責任があり、不正が発覚すると批判が集中しやすい。</li> <li>2. 消費者の気持ち 自動車は高額な商品であり、安全性や環境性能に対する信頼を損ねる行為に対する反発は強い。</li> <li>3. 報道では、メーカーが「悪」としてみなされることが多い。</li> </ol> <p>背景にあるさまざまな要因については、宮本さんが事例を挙げていろいろと説明された通りだと思うが、行政側にも、企業の不正を許してしまう構造的な問題や、業界全体への影響力に関する責任がある場合があるのではないかと。</p> <p>過剰な規制、基準の複雑さ、不十分な監視体制、業界との癒着（?）、情報を十分に公開しない 等々。</p> <p>行政は業界を取り締まる立場ばかりではなく、成長させるべく動かなくてはならないはず。</p> <p>(西村二郎)</p> <p>この問題は古くて新しい。何とかして前進させたいものである。私は ISO のような項目別の管理手法ではなく、組織診断によって健全な組織を維持しようとする方法の方が有効であるとの感触を得た。しかし、中には悪徳経営者が経営する企業がある。このような企業の経営者は組織診断など見向きもしない。</p> <p>指針としては政府が定めた企業ガバナンスコードがあるが、機能しているとは言えない。「忖度をする」というのが人間の本性だから、企業の経営者と監査役は敵対関係にあることを徹底させなければ改まらないのではなかろうか。具体的には、例えば、</p>
------------------	--

不正会計を見抜けなかった会計監査法人は業務停止1年以上に処すべきである。顧問弁護士も同様にすべきである。関与した企業で、ガバナンス関連の不祥事（罰金刑以上の有罪判決の確定）が発生すれば、資格停止とする。監査役や社外取締役についても、相応の罰則を設けるべきである。もちろん責任を重くする以上、待遇面の改善は必要であるが、責任と権限を明確にし、違反した場合は厳罰に処するのが基本である。

人間の忬度を排除する有力な方法はAIの活用である。裁判でいう一審はAI会計士やAI弁護士に任せるのである。そして一審で指摘されたら、公的機関で人が審理するのである。現在利用されている第三者委員会は、企業が指名する以上、「忬度」を免れないから廃止すべきである。

公的機関が権威を持つためには、審理の担当者は企業の実務に精通していなければならない。最近、マスコミを騒がせている自動車メーカー（とくにトヨタの場合）役所の無知と無理解の責任が大きいように思われる。したがって、審理担当者には、民間の有識者も含まれていなければならない。

以上

（松村）

研究会に参加しなかったので宮本さんの発表を見ていませんが、この問題には強い関心があるのでコメントします。

企業のコンプライアンス違反を防ぐ方法の一つは倫理の向上で、以前に紹介したJABEE(日本技術者教育認定機構)は技術者の受講科目に倫理を必須にしており、多くのアメリカの事例が紹介されています。しかし当事者のほとんどは、問題の指摘と情報公開の後に転職しています。しかし、日本ではほとんど現職に留まっています。日揮の例では国後島に建設した宿泊施設の受注に不正があり、新聞にも大きく掲載されましたが、当事者は2年間の休職と関連会社への出向の後に原職に復帰させました。倫理教育があっても個人の倫理観と企業利益の矛盾は皆無にできないので、日本の終身雇用体制では告発が非常に困難です。告発や公開には雇用形態の流動性を担保する社会システムの整備が必要だと思います。具体的には雇用と人事システムの資本主義改革が必要と思っています。現在の職能と無関係な多くの格差(雇用形態格差・性別格差・企業規模格差・勤続年数格差など)の解決にも有効と考えています。最近、脱稿した関連する2編のレポートを添付します。1編は600字程度の短編で某NPOの依頼で書いた「人材のコスパ」です。定例メルマガの冒頭に掲載されます。会員には人員削減を実施しようとしているN自動車のOBが多いので異論・反論・反発も予想されますが私の本声です。もう一遍は60代の前半から気にしていた「雇用と人事システム」のグローバル化で、約50ページもあるので関心のない方は削除してください。私が前の研究会で紹介したレポートが中心で、多くの異論と反論があることは承知していますが私の意見です。この問題は個別企業の枠を超えており、日本がドイツやアメリカのような資本主義社会に変わらないと解決できないでしょう。そのため、第1節で資本主義社会の経済原則を書きました。第2節と3節は旧BP研究会レポートの引用です。第4節にはドイツで実施している職業総覧の紹介と利用方法を書きました。その中で職能育成は大学の社会的な責任としました。第5節ではこの課題の解決は国が主導すべきとしました。それが現在の不公平・不公正・格差の是正に不可決と思うからです。本来なら研究会で紹介したいのですが、まだ聴力と言語能力が回復していないので発表はご容赦下さい。

（猪股 勲）

皆様のご意見、興味深く拝読いたしました。

私は、どちらかというと、メーカーの責任感のゆるみを感じます。確かに、大谷さんがおっしゃるように、日本の自動車メーカーのおかれた状況が、往時に比べ、他社に卓越した状況になく同情（忬度？）すべき点がある事は十分理解しますが、その状況で、こんな問題が発覚すれば、もっと大きな悪影響がある事は十分わかって

いたように思います。

自動車業界に限らず、他を大きく凌駕するような技術を確立する事は、更に難しい状況にあるのは、多くの業界で共通していると思います。

トヨタのジャスト・イン・タイム方式が評価されたのは、それを実行する事がコンプライアンスの順守も含め、難しい中で、着実に、実行していったから、世界に冠たると評価されたと思っています。

と申し上げながら、小生も、それならどうすれば良いという事は正直分かりません。西村さんのおっしゃる組織上の改革も、それだけでは、十分ではないように思えます。

(山崎 博)

- コンプライアンス違反の事例は無数にありますが、大きく分けると「労働問題」「法令違反」「不正経理」「不法行為」「情報漏えい」の5つに分類できます。
  - ① 労働問題：過労死ラインを越えた過重労働、パワハラやセクハラといった各種ハラスメントなど労働者が雇用者から受けた不当な扱いや不利益によって起こった精神的、肉体的な苦痛がこれに該当します。
  - ② 法令違反：法令違反は明確に基準が決められていることもあり、コンプライアンス違反の中でも特に社会からの反発が強くなります。燃費や衝突の安全性など自動車産業に関係の深い項目です。
  - ③ 不正経理：不正経理が企業に与えるダメージは甚大です。架空請求や業務上横領、粉飾決算などの不正経理に該当する違反行為には、常に厳しい姿勢での対応が求められます。東芝は、内部通報により2015年に1,500億円以上が水増しされた不正会計が発覚しました。
  - ④ 不法行為：企業内で発生する不法行為も厳しく取り締まられます。特に詐欺や横領、賄賂などの不正行為は、企業の信用を急激に失墜させる要因となります。三菱UFJ銀行の貸金庫から予備鍵を管理する責任者が4年半に渡り10数億円の金品を盗み出した最近の事件などです。
  - ⑤ 情報漏えい：情報漏えいとは、企業が管理する顧客情報の流出やインサイダー取引などを指します。顧客の信頼を失い、さらには企業に対する訴訟リスクが高まることとなります。東芝の提携会社元社員がフラッシュメモリの研究データを不正に持ち出し、韓国の半導体大手SKハイニックス社に提供した不正競争防止法違反で逮捕されました。
- 日本の自動車会社で法令違反によるコンプライアンス違反が多い原因は、皆さんのコメントにもリストアップされていたように、以下の項目が考えられます。
  - ・コンプライアンス体制の構築と、効果的な監視メカニズムの導入の欠如
  - ・自社の製造技術への過信と審査プロセスの軽視
  - ・国内基準と世界基準の変更への迅速な対応の欠如
  - ・日本の企業文化における上司への忖度
  - ・認証体制の強化を妨げる深刻な人手不足
  - ・経営者が不祥事ゼロを目指すあまり、過度な圧力による従業員の問題隠蔽
  - ・上司への服従が重視され、異議が唱えにくい企業風土
  - ・内部告発がしにくい終身雇用で培われた企業風土これらを見ると、日本の企業風土に関係する要因も多いように感じます。
- タカタ製エアバッグは、ガス発生剤に硝酸グアジニンではなく硝酸アンモニウムを使用しましたが、硝酸アンモニウムには転移という厄介な問題があり、問題を抱えたまま製品化されてしまい、ガス発生装置が異常破裂し金属片が飛散する不具合が発生、全世界での走行中の事故は約200件うち死者数は少なくとも18名とされました。タカタは米国司法省から10億ドルもの罰金が課せられ、最終的には全世界で5000万台ともいわれるリコールを背負い、2017年6月に東京地裁に民事再生法の適用を申請し経営破綻しました。
- アメリカ市場で、2023年、日本車は大きな躍進を遂げました。日本車のシェア

	<p>は44%から48%に上昇し、100,000台の販売増加を記録しました。自動車の信頼性ランキングでは、日本車がトップを占めています。これに対して、アメリカ車メーカーの信頼性評価は低迷しています。この差は、販売実績にも表れており、日本車は販売台数でも好成績を収めています。</p> <p>一方、日本の国内市場では2024年上半期(1~6月)32%減の約82万台にとどまりました。その原因としては、トヨタ本体やダイハツ、豊田自動織機で、車などの量産に必要な認証「型式指定」の不正が相次いで発覚して出荷停止となる車種が続出し、特にドア部品の不具合による「プリウス」のリコール問題で、生産が2か月以上停止したことも影響したようです。</p>
--	--

幹事会 報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来年度予算案は、学会からの交付金（従来 75 万円）をゼロとして提出するように要求されたので、そのようにした。今後、赤字を補填されるのか、過去の剰余金を取り崩すのかは未定。いずれにせよ、緊縮財政で臨む必要がある。</li> <li>・ 学会の秋季大会は盛況であった。</li> </ul>
次回日程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日時 2025 年 1 月 14（火） 15 時～17 時</li> <li>2. 課題 大谷氏提供</li> <li>3. 方式 オンライン方式</li> </ol>
次々回 日程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 日時 2025 年 2 月 11（火） 15 時～17 時</li> <li>2. 課題 神田氏提供</li> <li>3. 方式 オンライン方式</li> </ol>