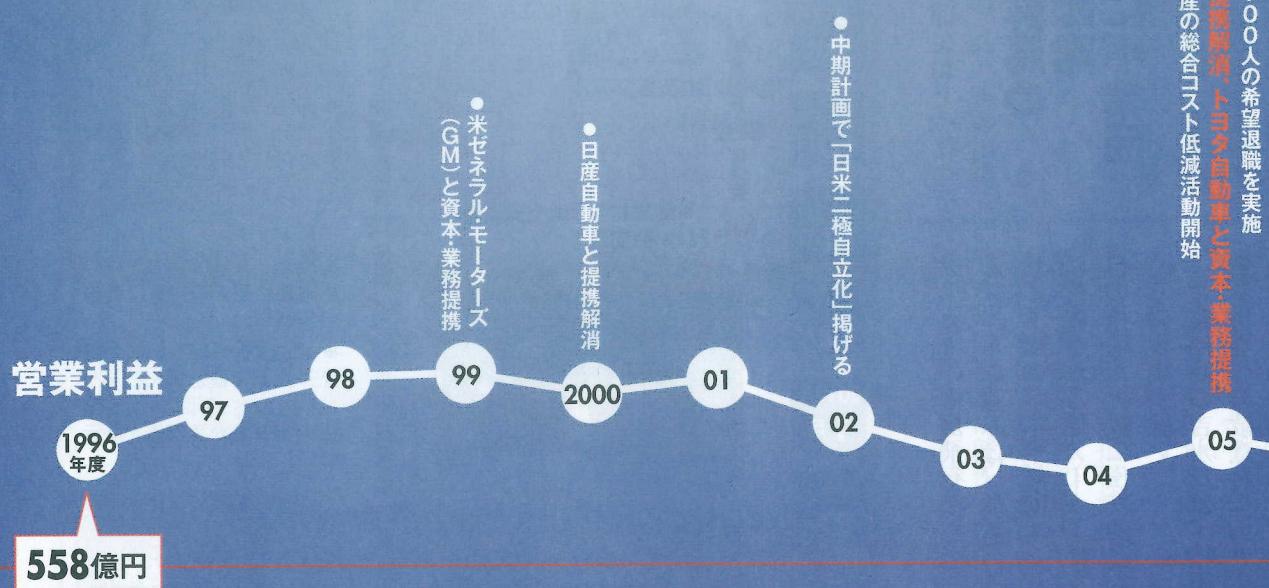


SUBARU スバル 不正の実像 六連星は再び輝けるか

大手自動車メーカーのSUBARU（スバル）で不正発覚が相次いでいる。リーマンショック以降、北米市場の販売増で業界トップクラスの“稼ぐ力”を身に付けたが、その飛躍的な成長の陰で一体何が起きていたのか。信用失墜した六連星は、再び輝きを取り戻すことができるのか。

本誌・重石岳史



スバルはこの約10年間、まさに六連星のごとく輝きを放ち続けていた。

2008年度にリーマンショックで赤字に転落したが、2000年代に着々と行つた種まきが、その後の成長につながった。

その一つが05年にトヨタ自動車と結んだ資本・業務提携だ。これにより、スバルは、低稼働に悩んでいた米国工場（SIA）でトヨタのセダン「カムリ」生産を受託し、採算を劇的に好転させた。

また、トヨタグループのダイハツ工業からOEM（相手先ブランドによる生産）供給を受けることで軽乗用車生産から撤退し、開発・生産リソースを、より利幅が大きい登録車に集中させることを可能にした。スバルにとつて軽乗用

米国戦略が大当たり トヨタと提携も 急成長の光と影

つたのか”。ある役員は報告を受けた際にがくぜんとしたという。これには国も「全容解明に対する取り組みの姿勢に疑問を抱かざるを得ず、極めて遺憾だ」と憤りを隠さない。ある幹部は「4カ月もの調査期間中に一体何をしていったのか」とあきれ果てる。

この2件に関する調査報告書を昨年12月と今年4月の2度にわたり国土交通省に提出したが、5月中旬、国交省がその報告書の内容が適正かどうかを確認するための立ち入り検査で、本来無効とすべきデータを使用していたという、さらなる不正が発覚した。「なぜ、現場はそれを早く伝えてくれなか

ったのか」。ある役員は報告を受けた際にがくぜんとしたという。これには国も「全容解明に対する取り組みの姿勢に疑問を抱かざるを得ず、極めて遺憾だ」と憤りを隠さない。ある幹部は「4カ月もの調査期間中に一体何をしていったのか」とあきれ果てる。

資格のない従業員が新車の完成検査を行っていた不正が日産自動車と同様に発覚し、その調査の過程で燃費・排ガスの測定値を書き換えた不正も判明した。

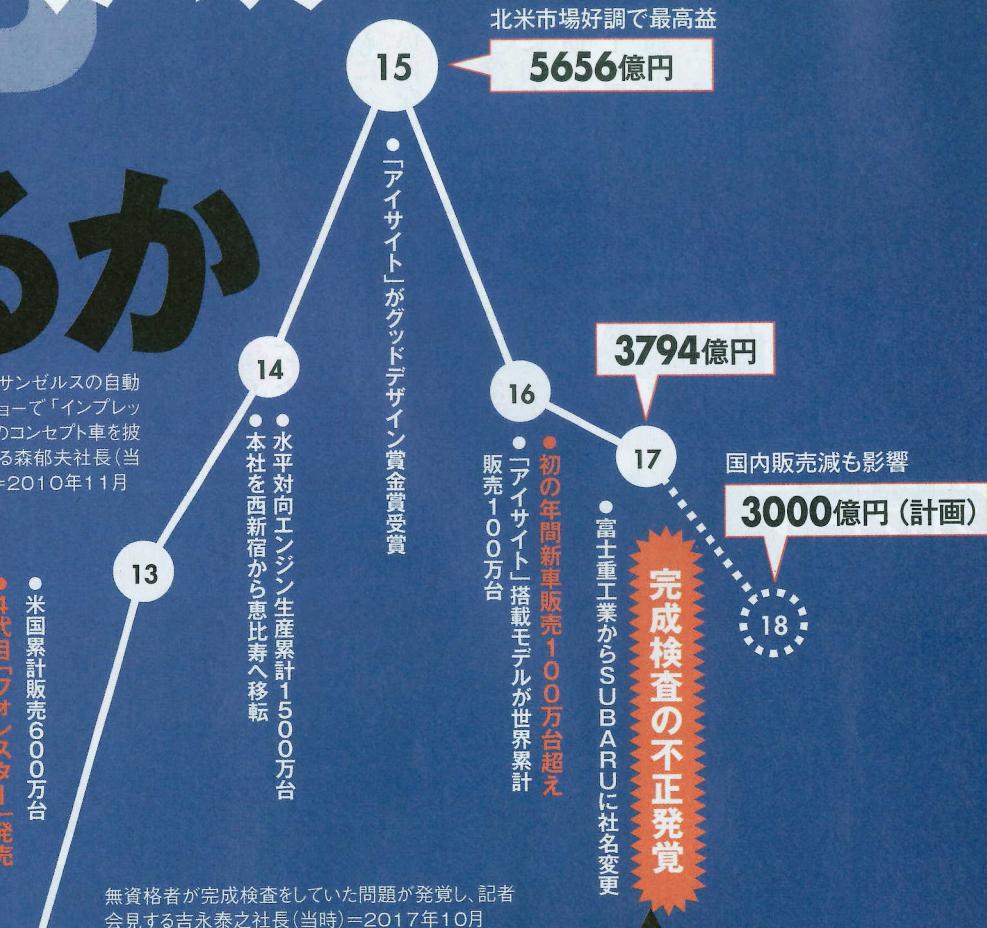
この2件に関する調査報告書を昨年12月と今年4月の2度にわたり国土交通省に提出したが、5月中旬、国交省がその報告書の内容が適正かどうかを確認するための立ち入り検査で、本来無効とすべきデータを使用していたという、さらなる不正が発覚した。「なぜ、現場はそれを早く伝えてくれなか



AP/アフロ



AP/アフロ



「コンプライアンスの注意喚起？確か数ヵ月前に紙でそのような呼び掛けを見た記憶はあります。でも前の仕事を覚えるのに精いっぱいで……」年初から組み立て工程で働き始めたという期間従業員の若い男性は、流れる汗を拭いながらそう口を濁した。

この群馬製作所で昨秋以降、スバルを搖るがす不正が相次いで発覚している。

資格のない従業員が新車の完成検査を行っていた不正が日産自動車と同様に発覚し、その調査の過程で燃費・排ガスの測定値を書き換えた不正も判明した。

この2件に関する調査報告書を昨年12月と今年4月の2度にわたり国土交通省に提出したが、5月中旬、国交省がその報告書の内容が適正かどうかを確認するための立ち入り検査で、本来無効とすべきデータを使用していたという、さらなる不正が発覚した。「なぜ、現場はそれを早く伝えてくれなか

ったのか」。ある役員は報告を受けた際にがくぜんとしたという。これには国も「全容解明に対する取り組みの姿勢に疑問を抱かざるを得ず、極めて遺憾だ」と憤りを隠さない。ある幹部は「4カ月もの調査期間中に一体何をしていったのか」とあきれ果てる。

「コンプライアンスの注意喚起？確か数ヵ月前に紙でそのような呼び掛けを見た記憶はあります。でも前の仕事を覚えるのに精いっぱいで……」年初から組み立て工程で働き始めたという期間従業員の若い男性は、流れる汗を拭いながらそう口を濁した。

この群馬製作所で昨秋以降、スバルを搖るがす不正が相次いで発覚している。

資格のない従業員が新車の完成検査を行っていた不正が日産自動車と同様に発覚し、その調査の過程で燃費・排ガスの測定値を書き換えた不正も判明した。

この2件に関する調査報告書を昨年12月と今年4月の2度にわたり国土交通省に提出したが、5月中旬、国交省がその報告書の内容が適正かどうかを確認するための立ち入り検査で、本来無効とすべきデータを使用していたという、さらなる不正が発覚した。「なぜ、現場はそれを早く伝えてくれなか

「風土」に「文化」…

不祥事原因の常とう句

スバルを含む、不正を起こした多くの企業でその原因に挙げられるのが「企業風土」だ。あたかも不正を起こす魔物のごとく大企業に巣くう風土とは一体何か。

「企業風土」という名の魔物

スバルの首脳陣は不正の原因や背景について、たびたび「企業風土」の存在を口にする。

「コミュニケーションが取れない、部門下が上司に課題を素直に上げられない風土がある。一連の不正の根っこは同じ。当社の企業本質に根差しているので、本当にここを変えないといけない」(6月5日の

会見で吉永泰之会長)

「組織風土改革は最優先の課題。

社長は風土を言い訳にしている」と指摘するのは、『企業不祥事はなぜ起きたのか』の著者で日本大学法学部教授の稻葉陽二氏だ。

稻葉氏によれば、風土を形成する張本人は、その企業の経営者に他ならない。なぜなら、企業には利益という明確な組織目標があり、その達成のために経営者は社員の人事権を握る。社員はそれを承知しているのでトップの意向を「忖度」し、その結果として風土が形成されていくというわけだ。

稻葉氏は「経営者が不祥事の元

弁として必ずといっていいほど登場する決まり文句が、「風土」や「文化」という言葉だ(左図参照)。だが、「不祥事を起こした企業の社長は風土を言い訳にしている」と指摘するのは、『企業不祥事はなぜ起きたのか』の著者で日本大学法学部教授の稻葉陽二氏だ。

稻葉氏によれば、風土を形成する張本人は、その企業の経営者に他ならない。なぜなら、企業には利益という明確な組織目標があり、その達成のために経営者は社員の人事権を握る。社員はそれを承知しているのでトップの意向を「忖度」し、その結果として風土が形成されていくというわけだ。

稻葉氏は「経営者が不祥事の元

凶を企業風土であるかのごとく語つてゐるのに違和感を覚える。風土を変えなければ、経営者自身が辞めるしかない」と語る。

ところが、不祥事が発覚した後も「再発防止を全うするのが自分の務め」としてポストにとどまる経営者は多い。スバルの場合、吉永氏は相次ぐ不正発覚で社長職や代表権を手放したが、同じ川廣人氏は社長のままでいる。これを見た日産の社員が本当に企業風土を変える意識を持つだろうかと、疑問を感じざるを得ない。

また、組織風土改革と称してありがちながら、会社の仕組みや制度などの見直しだ。だが、これらは組織のハード部分にすぎない。

企業風土に詳しいカレンコンサルティング代表の世古雅人氏は「ハード改革だけでは、肝心の人間がついてこない、言われたこと以外のこととはやらない、という、仏作って魂入れぬ」の状態に陥る。重要なのは、社員の意識を変える、自発性を重視する、といったソフト部分の改革だと話す。

左ページ図で示したように、制度などのハード部分は目に見える「氷山」の一角にすぎない。水面下には、社員の行動や考え方といった、目に見えない組織のソフト

部分が3層に広がり、ここを改めなければ組織は変わらない。例えばスバル不正の原因に挙げられる「部門間の壁」は、積年の

結果として表れた現象だ。壁がなぜ、どのような経緯でつくられたのかを突き詰めると、最深部の「人と人の関係性」に行き着くと

いう。世古氏は「上下の階層をつなぐ中間管理職の役割が大きいが、昔より仕事が増えて余裕がない中間管理職も多い」と指摘する。

内部通報制度に「風土改革は進むか」

一方、多くの企業には内部通報制度が存在する。2006年に公益通報者保護法が施行され、外部の法律事務所などに直接相談できる制度の導入が進んだ。

スバルにも制度はあったが、完結検査の不正を通報した者はいなかつた。日産も同様で、「内部通報をしておらず正されないと思つた」「内部通報をする時間があれば目の前の仕事をしたかった」と証言する検査員もいた。

中には「内部通報をすると、報復される可能性があると思った」といった証言もあり、制度に対する不信感がうかがえる。実際、通報先の窓口がその企業の顧問弁護士ということも少なくなく、上層部に伝わるのを恐れて通報をためらうケースも多いようだ。

そこで消費者庁が導入を検討しているのが内部通報制度の認証だ。制度が適切に運用されているかどうかを第三者機関が審査し、優良

な企業に認証を与える。企業側とすれば、国の「お墨付き」を得ることで消費者や投資家らへコンプライアンス推進をアピールできる。内部通報は日本人になじまない企業にとって最良なのは、上司と部下のレポートラインにあらゆる情報が集まるうことだ。だが、例えば上司が都合の悪い情報をもみ消すようであればレポートラインは機能不全に陥る。スバルの場合、課長と現場のコミュニケーションが不足し、現場の課題が報告されることはなかつた。

内部通報が機能していれば、上司はレポートラインを太くせざるを得ない。遠藤弁護士は「内部通報は上司が部下の報告をないがしろにしないための制度。レポートラインがしっかりとしていれば内部通報の必要はない」と話す。

不正を起こした企業がまず取り組むべきは「物を言える風土」を社内に醸成することだろう。スバルもまたしかりである。だが、その取り組みに正解はなく、簡単に成果も出ない。長く地道な改革を続けなければならない。