

サラリーマン技術者と安全問題（４）

——三菱自動車工業(株)のケース——

松井 潤吉

１．自動車は最大の両刃の剣

本年３月三菱自動車工業（本文中、以降「三菱自」）関係の欠陥隠しが発覚し、マスコミに大きく、頻繁に報道されるところとなった。またしても「現場は分かっている原因」による事故である。三菱自は00年８月のクレーム隠し発覚に続いての再度の不幸事となる。

自動車は現代社会に普及した最大の文明の利器で、われわれの日常生活に不可欠な輸送機械である。しかし何らかの機械的欠陥が隠れていたり、使い方を間違えたりすると交通事故などの形で社会に歯向かう両刃の剣でもある。わが国におよそ8,000万台ある自動車は十分に安全が保証されていなければならない。不幸にして販売後に欠陥が発見された場合、「リコール制度」によって広くその車両の使用者に周知せしめ、可及的速やかに改善修理することで自動車の安全性は確保されている。

自動車の安全性は公益を守る大切な要素である。今回の三菱自のケースが発生した背景と原因を出来るだけ早く明らかにし、速やかに普遍的な対策を講じて類似の不幸事の再発防止をはかることは公益を守る上で重要である。欠陥の無い自動車を設計することが第一ではあるが、三菱自のケースでは欠陥判明後の対応の段階で不幸事が発生している。本稿ではこのような不幸事の再発防止を願って、00年のクレーム隠しの時に判明した情報と今回の不幸事判明後に報道された情報から、拙速ながらその背景と原因を推定し、防止対策を考える。

2. 今回の不祥事の概要と三菱自の沿革

02年1月横浜市瀬谷区の県道を走行中の三菱自製の大型トレーラーから左前輪タイヤが外れて、歩行中の主婦（29）を背後から直撃して死亡させた。03年10月と04年1月、神奈川県警は同様の原因で脱輪する例が92年6月から今回の事故までに33件起きていた事実を掘み、三菱自本社、三菱ふそう（03年1月三菱自のトラック・バス部門が三菱ふそうトラック・バスとして分社、本文中以降「三菱ふそう」）関連施設を業務上過失致死傷容疑で家宅捜索を行った。04年3月三菱ふそうはそれまでは車輪脱落の原因として「ユーザーの整備不良」と主張していたが、一転して「部品（ハブ）の構造に欠陥があった」ことを認めてリコール（無償回収・修理）を国交省へ届け出た。5月神奈川県警は三菱ふそう宇佐美前会長ら5名を道路運送車両法違反（虚偽報告）容疑で、他に2名を業務上過失致死傷容疑で逮捕した。

またハブの欠陥とは別に、大型トラックのクラッチ・ハウジングと呼ぶ部品に欠陥があったにもかかわらず対策を怠っていたことも判明した。この欠陥による不具合は92年以降約70件におよび、96年には事故の可能性のある欠陥と社内では認識していたが、秘密裏に修理する「ヤミ改修」を続けていた。02年10月にはこの欠陥が原因と思われる事故が山口県で発生し運転手が死亡した。00年に一連のクレーム隠しが発覚した際に旧運輸省から不具合情報を開示するように求められたにもかかわらず、98年3月以前分については公表せず、対策を放置していた。5月クラッチ・ハウジングの欠陥を国交省へ届け出た。6月神奈川・山口両県警は当時の三菱自・河添元社長ほかを業務上過失致死容疑で逮捕した。

6月、三菱自は自社の乗用車でも多数の欠陥隠しがあったことを明らかにした。その後さらに調査が進み8月末までに、リコールが必要なのに実施しなかった案件として三菱ふそう担当の大型車について43件、三菱自の乗用車について33件を表明した。

以上が今回の不祥事の実情報道の概要である。また表1に三菱自グループの沿革を要約して示す。加えて次に示すような側面的ないしは心情的情報が、新

表1 三菱自動車工業(株)グループの沿革

暦 年	三菱自工 沿革	不正行為の経緯	そ の 他
1917 (T6)	三菱A型乗用車(重工)		(ソビエト革命)
1939 (S14)	ゼロ戦開発(重工)		(太平洋戦争)
1970 (S45)	重工から分離独立		クライスラーと提携
1976 (S51)	ギャランΣ、Λ発売		クライスラー不調
1977 (S52)		以降クレーム二重管理	
1982 (S57)	パジェロ発売		
1992 (H4)		最初のハブ脱輪事故	
1993 (H5)	クライスラー提携解消	93～95年製ハブ実試験せずに実用化	
1994 (H6)			
1995 (H7)	年82万台、ピーク販売		RVブーム
1996 (H8)		クラッチ箱欠陥把握	
1997 (H9)		米国、セクハラ事件	
1998 (H10)	熾烈な首切り 1万人	総会屋へ利益供与事件	
1999 (H11)	販売60万台を割る	ハブS級不具合認識	
2000 (H12)	クレーム隠し発覚	1998年以前分隠蔽	有利子負債 1兆4500億
2002 (H14)	両欠陥で死亡事故		
2003 (H15)	三菱ふそう、分社		
2004 (H16)	リコール隠し発覚 宇佐美、花輪、河添他 逮捕、起訴	三菱ふそう43件、 三菱自33件リコール 表明	ダイムラー支援せず 三菱グループ他により 増資完了

聞やその他のメディアを通じて多数報道されている。

00年のクレーム隠しは、当時の運輸省へ内部告発する匿名電話がきっかけとなっており、その結果警視庁の家宅捜索が入った。「ウソにウソを重ねた三菱自へ家宅捜索」と書かれた。一般消費者よりも大手企業からの受注に主力を置く本家「三菱重工業」の体質や「モノづくり日本一の誇り」を引きずっている、「名門三菱の名に安住した甘えと保守体質」、社長の記者会見の最中に報告書には書いてないヤミ改修の事実が明らかになるなど危機管理の甘さや「都合の悪い情報は社長まで届かない風通しの悪い社風」とも指摘された。ある若い社員は会社帰りに居酒屋で先輩から「ここはいい会社で、上司に逆らいさえしなければだれでも出世できるような居心地のいい会社だ」と言われた。

またハブの欠陥については、92年に都内で左前輪が外れる事故があった段

階で「最重要不具合」として社内調査に乗り出していたが、99年に発生した中国JRバス（広島県）の右前輪脱落事故の後には重要度が最高のSクラス（直接人身事故につながる恐れがある極めて重要な影響を及ぼすもの）と位置づけていた。（つまり技術の現場はその危険性を自覚し、指摘していた）にもかかわらず99年、02年の事故後もリコールを実施しなかった。「『リコールしましょう』とは誰も言えなかったのだろう。客を見ずに宇佐美前会長ばかり見ていた結果だ」と三菱自元幹部は指摘。また前会長宇佐美氏は経営の屋台骨を支える存在として社内では天皇と呼ばれることもあった、とも書かれた。「三菱自ほど『過去との決別』『負の清算』が苦手な会社はない。上に言われたことには黙って従うのが企業文化」と同社幹部は自嘲的に語った。捜査当局の最高幹部は「あれほど人命を軽んじる会社は見たことがない。徹底的に事件を解明する」と述べた。三菱自の協力企業の部品製造会社の社内報に三菱自OBの社長が「三菱自の問題発生の要因」というタイトルで「権力・権限がトップに集中した縦割り組織で、指示待ち社員の集合体になっている」「顧客に軸足を置かない企業優位の論理が幹部に横行している」「被害者をはじめ、政府、警察、マスコミなどを甘く見た経営者による人災だ」また「うちの会社はおかしいと口に出した自分は、変わり者と言われた」と書いた。それでも社内では「日本人の10人に1人は三菱グループにつながっている。三菱の名がついた企業がつぶれるはずがない」という声があった。

以上のような情報を分析して「現場は分かっている原因」による事故が発生した背景や原因を推定する。

3. 不祥事を起こさない企業／起こす企業の特質とわが国企業の基本的特質

ここで視点を变えて問題を普遍化して考えるために、いわゆる優秀企業群には何か共通する優れた特質があるのか、反対に不祥事を起こすような企業群には何か悪い特質があるのか、ならびにわが国企業に特有の基本的特質（なかでも不祥事発生に関与していると思われる特質）について調べる。

1) 不祥事を起こさない企業／起こす企業の特質

不祥事などを起こさない、いわゆる優秀な企業と言うのはどのような特質を有しているのか。優秀な企業群についての研究は1980年代の「エクセレント・カンパニー」以降数多くあるが、筆者の実務経験に照らして納得できるところはそれほど多くない。しかし経済産業省の新原浩朗氏の研究「日本の優秀企業研究」は、わが国の代表的企業30社を対象とした研究成果で、われわれを納得させるところが多い。新原氏の研究によれば、「(優秀な) 企業経営の原点として6つの条件を指摘」し、①分らないことは分けること ②自分の頭で考えて考えて考え抜くこと ③客観的に眺め不合理な点を見つけられること ④危機をもって企業のチャンスに転化すること ⑤身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視すること ⑥世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること、を挙げている。一読して、三菱自は00年のクレーム隠しが発覚した危機を教訓とすることなく「危機をチャンスに転化」していないことが分かる。また⑥の条件についても疑問がある。三菱重工の特質を引きずっているかどうかはともかく、一般消費者第一の姿勢で世のため人のために自動車を生産している、という企業文化が全社員に埋め込まれているとは思えないことをうかがわせる報道情報が多い。

一方、不祥事を起こすような企業群についての系統的研究は少ないが、最近出版されたシドニー・フィンケルシュタイン著「名経営者が、なぜ失敗するのか？」は、説得力のある研究である。それによると失敗には4つの共通の原因があり、①状況の見誤り ②現実から目を背ける ③大切な情報を見落とす ④トップに間違いを犯す7つの習慣があり、(1)自分と会社が市場を支配していると思い込む (2)自分と会社の境を見失い、公私混同する (3)自分を全知全能と思い込む (4)自分を100%支持する人間以外を排斥する (5)会社の理想像にとらわれ、会社の完璧なスポークスマンになろうとする (6)ビジネス上の大きな障害を過小評価する (7)かつての成功体験にしがみつくと述べている。三菱自グループをめぐる報道情報には該当すると思われるものが少なくないのである。

2) わが国企業の基本特質

国内の企業は、ほぼ100%日本人で構成されている。したがって不祥事を起こさない企業にも起こす企業にも等しく日本人の文化が深く埋め込まれている。いわばわが国企業の基本特質であるが、その中から不祥事発生に強く関与していると思われる特質を筆者は次のように見ている。①いわゆる年功序列のうち年功は最近になってかなり崩れてきたが、序列構造は依然として強く、強固なヒエラルキー組織を保つ。②従業員の意識では「中途退職」は「脱落」と同義語であり、また労働市場の流動性は欧米より小さいので、可能な限り同じ企業に居続ける。敗者復活ルールなどほとんど見られないのに、大多数の従業員が最初に入社した企業にしがみつく現象は改まらない。③職場はムラを形成している。ムラのメンバーにはいくつもの「縛り」があり、たとえばタテマエ論が横行してホンネを言える自由がない。このような特質を利用して、企業組織の上位者はいわゆる表裏の関係を駆使して下位者に対し絶対服従を迫る。このような特質は中根千枝著「タテ社会の人間関係」や会田雄治著「日本人の意識構造」に詳しい。④浜口恵俊、公文俊平編「日本的集団主義」によれば、日本人は集団主義といわれるが、実際には所属する集団に対して、自らの冷静明晰な打算で「賛同」しているという。つまり単なる付和雷同や滅私奉公ではなく、ムラ社会が円滑に運営されることで自分も居心地がよくなるだろうとの計算が働いている。⑤土居健郎著「甘えの構造」によれば、サラリーマン社会の「義理と人情」の世界では義理は人々を依存的な関係（甘え）に縛り付け、人情は依存性（甘え）を歓迎するという。わが国の企業では上位者あるいは前任者の仕事や判断の成果を下位者が長年にわたって擁護しようとする力が存在するが、組織の上下間の甘えの構造そのものと言える。前任者が現在の上位者と言うことが日常的に起きる企業では、前に決めたこと（例えば設計基準とか設計そのもの）に対して下位者が異を唱えることはかなり難しい。⑥「言われたことを唯々諾々として行うだけ」「気骨がない」「消極的」などと言われる1960年以降生まれ、すなわち現在45歳以下の年代とそれ以上の年代との間にギャップがある、と筆者は観察している。彼ら自身にその責任を問う事は正しくないが、このようなサイレントな良い子達が社会に増えてきている。このような人達が企業・組織に増えたらどうなるか？その影響を正しく把握して急いで対策を講じ

る必要がある。

この六つの特質は「社内の気持ちを一つにする」とか「全社が一丸となる」と言う状況をつくり易い、つまりコンセンサスを得るのに都合が良い特質である。しかし経営の向かう方向にかかわりなくそれを加速する特質でもあり、良い方向へ向かう時は良いが悪い方向へ向かう時には危険である。経営の振れを増幅し、自己平衡性を失わせ、不安定にする両刃の剣となる。

わが国ばかりでなく国際的にも見られる概念として、強固な集団で発生する「Groupthink（集団思考）」(I.L.Janis、1982年)がある。「集団思考」では、客観的には明らかに誤りと分かる意志決定が有能な人々からなる集団において時に生じてしまうという。集団思考が起こりやすいのは凝縮性が高い（まとまりがよい）集団であり、そこでは皆の意見を一致させようとする、ないしは反対意見を唱えることを抑制する圧力が働いて、結果的に成功確率の低い、リスクの大きな選択肢を決定してしまう。たとえ、一人ひとりのメンバーは優秀で思慮深かったとしても、不都合な情報を排除する方向へ集団全体が無意識のうちに進んでいってしまう、というものである。拙稿でも取り上げたChallenger号事故の前夜に開かれた問題の技術会議やホワイトハウスの歴史的決断の数々を取りあげて検証している。前述したわが国企業の基本特性は集団思考による大失敗を起こす条件に合致するところが多く、わが国の企業には大失敗が起き易いDNAが埋め込まれていると自戒すべきことを示唆している。また三菱自についても、これらの基本特質が強い企業であることをうかがわせる報道情報が多いのである。

わが国の企業・組織は、不祥事を防止するためにこのような基本特質から脱却した方が良いと考えられる。しかし筆者は悲観的で、これらの特質はわが国の企業・組織に深く埋め込まれているので、今後も長期にわたって無理だろうと考える。とすれば、このような基本特質以外の、不祥事を起こす企業群に特有の「不祥事を起こす特定条件」を見出して、それらを排除する方策を急ぎ見つける必要がある。

4. 不祥事発生の特定条件とその防止対策

類似の不祥事を起こした企業のなかで、まとまった情報を入手できるのは1999年9月東海村で臨界事故を起こしたJCOと、2002年1月に牛肉詐称事件を起こした雪印食品である。この二つのケースに三菱自のケースを加えて、筆者は次のような特定条件が三つのケースに共通して存在すると考える。

- 1) 財務状況の悪化；俗に言う「貧すれば鈍する」の状況となり、経営として無理をしがちとなる。その結果として不祥事へつながるものと思われる。
- 2) 裸の王様；経営トップが俗に言う「裸の王様」となっていて、客観的判断を行うのに必要にして十分な情報が伝わっていない、あるいはタテマエ情報の伝達に終始しているようである。「トップが現場について不勉強」「都合の悪い情報を聴きたがらないトップの性癖を部下が忖度して情報制限する」「部下が消極的で説明不足／下手」などが理由と思われる。
- 3) 前述した優秀企業の条件のいくつかが欠落している。殊に⑥世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいる、という条件が欠如していることの影響は大きい。
- 4) 前述した名経営者の失敗理由の多くが該当し、現状認識を見誤り、現実から目を背け、重要な情報を見落とし、いくつかの悪癖を身に着けているように見受けられる。
- 5) 有名ブランドの驕りがあった、とする情報は無視できない。

拙稿サラリーマン技術者と安全問題の1～3ですでに指摘した通り、以上の条件はすべて経営問題である。事故の直接原因はたしかに技術的事項であるが、企業組織として下された判断が深くかかわるので、その解決には社会心理学、経営学、人間学などの人文・社会科学領域の協力が不可欠となる。

このような問題の解決を図ろうとして工学、法学、心理学の学際を超えて、平成13年に文部科学省の直轄プロジェクト「社会技術研究システム」が設立され、研究成果が発表されはじめている。その一部も踏まえて、防止対策としての愚考を記す。

- ①人材育成を急がなければならない。多くの課題が山積するなかで、先ず前

述の45歳以下には「集団へ参加し、その成員となるには積極的姿勢が不可欠」であることを植え付ける。また45歳以上には「過去の成功体験を捨て、新しい視点で創られた自分自身をも含む人材教育／安全教育」を進める必要性を自覚させ、実施させる。②優秀企業が共有する健全な企業文化の涵養に全社員が努力し、ホンネで議論ができる自由を確保する。③現場から遊離した経営者を作らない。会議の開き方を含めて、歪みのない真の情報をトップへ伝える方法を工夫する。④消費者／市場・ステークホルダーからの監視が現場へ届くような仕組みを確立する。⑤経営者責任を明記した「企業行動基準」を公表する。従業員が遵守しない場合は経営責任をとると公（例えばインターネット上で）にコミットする。⑥トップ人事の透明性を高める。⑦査定・認証手法「法人意思決定認証システム」などの実用を急ぐ。⑧CSR (Corporate Social Responsibility) 意識の高揚／倫理教育。⑨法整備・罰則強化。

以上だが、総花的であり要点を突く9項目とはとても思えない。そこでさらに焦点を絞るため、不祥事が生み出されるクリティカルな瞬間を想定する。いずれのケースでも現場の技術者から経営トップへ至る組織上の誰かが「危険性はあるようだが、何とかなるだろう」と考えた結果である。個人の誰かが、あるいは前述の集団思考が、それが正しいとその時は考えたはずである。その判断の瞬間、判断主体はリスク・テイキングを行なっている。その判断が誤っていた原因は選択肢に付随するリスクを過小評価し、ベネフィットを過大評価したということであろう。

これはリスク・テイキングとコミュニケーションの問題である。判断をしなければならない立場に立った誰か、あるいは会議のメンバーは、このような状況に直面すると自分が保有する情報と一般知識、およびこれまでの自己の経験に基づいて、この状況に対処するためにどのような行動の選択肢があるかを考える。選択肢の数や内容は、保有する情報・知識・経験の量と質によって異なる。そして各々の選択肢に付随するリスクとベネフィットを評価して、どの選択肢を取り上げるかを判断する。評価の精度もまた保有する情報・知識・経験の量と質から決まるので、不十分であれば誤謬を犯すこととなる。

不祥事を判断した経営者や中間管理職といえども、常識的で優秀な社会人であったと信じる。それにもかかわらず間違った判断を下した原因は、的確な選

択肢を見出して、そのリスク／ベネフィットを評価するのに必要にして十分な情報・知識・経験を持ち合わせないまま、つまり自由なコミュニケーションと経験が不十分なまま決断する立場に追い込まれてしまったものと考えられる。敢えて具体的な場面を想像すると、例えばある機械の欠陥が判明した時点で「リコール」を申告すれば確実にX億円の出費が予想されるが、リコールを回避して切り抜けるとX億円より少ない出費で済むと予想する。この時リスク評価に加えられるべき「リコール回避に伴う顧客のリスク」がどれ程勘案されているかが問題である。リコールすべき欠陥をリコール回避で切り抜けていたことが発覚すると、X億円よりはるかに大きい損害となるが、発覚する確率は小さいと考えてリコール回避に賭ける価値がありそうに思える、と言う状況であろうか。もし顧客のリスクを正しく評価し、また判断者が前述の「集団思考」や、「プロスペクト理論」（誤って「見かけ上低額の損失につながる選択肢」に賭けるリスク心理）あるいは「認知バイアス／比較楽観主義」（たとえば自分達の不正行為が発覚する確率を理由もなく不当に低く見積もるリスク心理）などを理解していれば、錯誤は避けられる。錯誤した決断者は「集団思考」や「プロスペクト理論」などの罠にはまった犠牲者ということもできる。

言うまでもなくこのようなリスク評価の前に、先ず顧客のリスクが考慮されなければならない。問題は思考の順序やリスク評価の誤謬を許容するほど弛緩した、またホンネで議論できる自由が乏しい社内環境である。何が優先されるべきかを緊張した雰囲気や自由闊達に議論する仕組みが整えば、命を軽視する行為やリスクを甘く見積もって賭けに走ることを周りが許さない。前述の防止策9項目はこのような弛緩を引き締め、自由を確保するために重要と思われる。

一般的に、経営を行うに当たっては情理を兼ね備えて臨む必要があり、情と理のバランスは必須条件である。経営者が経営者として敬意を払われる理由は、優れた情と理のバランスを有する人格に対してであるということも出来る。一方技術がらみの事故を抑制できるのは理であるから、技術がらみの安全問題では、どうしても譲れない最低限の理の部分を見極める必要がある。そして予見できるリスクとベネフィットを正しく評価して、優先させるべきは優先させて判断することとなる。

社内・外のコミュニケーションが円滑で、過不足のないホンネの情報が経営

者へ自由闊達に伝わっている企業において、現場経験の豊富な経営者が優れた補佐役に囲まれて緊張した環境の下で判断すれば、不祥事は起こりえないと思われる。また不祥事発生企業に共通する特定の5条件も、自由で円滑なコミュニケーションによって改善できると考えられる。つまり、風通しのよい自由な企業文化が全てを解決する決め手である。

以 上

参考文献

- 1) 朝日新聞(東京)2000年(平成12年)～2004年(平成16年)多数
- 2) 日経BP 雑誌「日経ビジネス」2004年6月刊 複数
- 3) 寺山正一著「終焉迎える夏の甲子園型の日本社会」日経ビジネスエクスプレス 2004年
- 4) 中根千枝著「タテ社会の人間関係」講談社現代叢書103 1967年刊
- 5) 会田雄治著「日本人の意識構造」講談社現代叢書293 1972年刊
- 6) 浜口恵俊・公文俊平編「日本的集団主義」有斐閣 1982年刊
- 7) トム・ピーターズ/ロバート・ウオーターマン著大前研一訳「エクセレント・カンパニー」講談社 1983年刊
- 8) 岡本浩一著「リスク心理学入門」サイエンス社 1992年刊
- 9) 土居健郎著「注釈『甘え』の構造」弘文社 1993年刊
- 10) Em Griffin「Groupthink of Irving Janis」the Third Edition of A First Look at Communication Theory ; (by Web) (c) 1997, McGraw-Hill, Inc.
- 11) 岡本浩一著「無責任の構造—モラルハザードへの知的挑戦」PHP新書141 2001年刊
- 12) 産経新聞取材班「ブランドはなぜ墜ちたか 雪印、そごう、三菱自動車事件の深層」角川文庫12399 2002年刊
- 13) 岡本浩一・今野裕之編「リスク・マネジメントの心理学」新曜社 2003年刊
- 14) 新原浩朗著「日本の優秀企業研究」日本経済新聞社 2003年刊
- 15) 社会技術研究会「社会技術研究論文集」Vol. 1 2003年刊
- 16) シドニー・フィンケルシュタイン著酒井泰介訳「名経営者が、なぜ失敗するのか？」日経BP社 2004年刊
- 17) 山本七平著「日本はなぜ敗れるのか」角川ONEテーマ21 A-31、2004年刊
- 18) 松井潤吉「サラリーマン技術者と安全問題 1～3」東北公益文科大学総合研究論集第5号～7号 2002年～2004年刊

以 上