



# ダイハツ不正に見る 日本の性善説は 終焉を迎えている

在仏コラムニスト 安部 雅延

## 誰に責任があるか

ダイハツの不正発覚による全面的な販売停止の衝撃は大きい。このような不正が発覚する度に最後に問われるのは性善説で幹部が報告を信じ、隠ぺいが放置されたということだ。当局の立ち入り検査等で更なる事実が解明され、監督官庁が業務改善命令を出し、業務改善計画の提出を要請する流れなのだろう。

ここで罰する側は政府当局で罰せられる側は不正を行った企業ということになるのだろうか、日本は海外では問題発生時の責任の取り方が曖昧なことでは知られている。

米ゼネラルモーターズが2014年に大規模なリコール隠しに直面し、不具合の隠ぺいが発覚した時、その1年前にCEOに就任したメアリーバーラ氏は、記者会見で早急に不正を行った当事者を特定し、処分すると表明した。

一方、トヨタ自動車の2009年から10年にかけての米国の事故での大規模リコールでは、当時の豊田社長が米国議会の公聴会に呼ばれ苦境に立ったが、2011年の米運輸省

米運輸省高速道路交通安全全局による最終報告で、器械的な不具合はあったものの、電子制御装置に欠陥はなく、発生した事故と無関係と結論付けた。

しかし、トヨタは原因究明のための現場当事者を特定して司法に差し出すことはなかった。日本の慣習として社員個人のミスは組織で吸収するという考えがあったからだ。トヨタ社長は謝罪行脚を強いられた。

この日本と米国の責任の取り方の違いは、あくまで集団主義の所以だが、意思決定者の責任を曖昧化するデメリットは批判されるべきだ。東芝不祥事発覚の場合も歴史ある名門電機メーカー大手が上場を取り下げらるまで落ちぶれたにも関わらず、原因の個人が特定と厳しい責任追及はなかった。日本には「経営陣」という不思議な言葉がある。

逆に言えば、組織のトップになっても責任意識は薄い。ダイハツの場合も一段落すればトップの退任もあるだろうが、30年間も不正が放置され、隠ぺいされていたことを考慮すれば、今の経営陣は知らなかったでは通らない話だろう。

もう1つの日本人が気づきにくい問題は、意思決定の仕組みが、あくまで何でも下から上への報告と、上から下への指導で成り立っていることだ。それに不正が発生しやすい環境の背後に日本独特の性善説をベースにした報道のシステムがある。

本来、企業を監督するのが政府各官庁であるならば、彼らの監督責任が問われるのが当然だ。たとえば、性善説のフランスでは、観光産業を支える飲食店の衛生基準を維持するため、公務員の抜き打ち検査官が配置されている。彼らは時に客を装い、時には強制的に厨房への立ち入り検査を行っている。

この検査官も飲食店から賄賂を受け取る可能性があるため、監視され、嘘の報告ができないようになっていく。自民党派閥のキックバック問題は、領収書のいらぬ金をねん出することだが、その自由に使える金は日本政治の潤滑油になっていることは誰でも知っている。

過去、故橋本龍太郎自民党幹事長(当時)が全国を遊説するのに取材で同行したことがある。その時、見たのは随行するマスコミの記者全員



の交通費、宿泊費、食事代まで橋本氏が全部面倒見ていたことだ。これでは政治家にいくら金があっても足りない。大手メディア記者は平気で受けとっていた。

### 報連相の根本的改善を！

日本企業は新入社員に対して、まず報連相を教える。日本式マネジメントのABCだ。筆者は1970年代までは、この報連相は上と下の双方向で行われていたのが、いつしか下から上だけの報連相に変容したことを問題視している。

日本の劣化は組織やリーダーに斟酌しながら従順に従うだけの主体性のない人間を大量生産したことだと

私は考えている。それは拙書『下僕の精神構造』にも書いた。さらに部下の報告を鵜呑みにする指導者も生んだ。

本来、報連相は、まずは上が下に自分の必要な情報は、自ら説明して自ら集めに行くことから始める。だから常に双方向のフィードバックを怠らないことが基本のはずだ。部下は上司の位置からしか見えない上司に必要な情報は分らないはずだ。

斟酌や付度は往々にして悪い結果しかもたらさない。自民党派閥の幹部に対して各議員やその秘書らは、疑問を持ちながらも暗黙の了解で支報告書に記載する必要のない金を受け取っていたのも、一方通行のフィードバックで曖昧な付度があつたからだろう。

ダイハツは確かに不正を犯したわけだから、それなりの罰を受けて当然だが、財務省や国土交通省などにも監督責任が問われて当然だ。企業が発表する不正含みの報告を鵜呑みにし、不正を見逃したのは監督当局にも責任があると言わざるを得ないが誰も追求しない。両者ともに

消費者を裏切ったことに代わりはなにも関わらずだ。

根拠のない信頼関係の背後に、企業は役人を恐れるという暗黙のルールがあるのだから、恐れていないから不正が隠べいされてきた。残念ながら信頼関係は、今回の事例では官民間の関係を崩壊していると言わざるを得ない。

信頼関係を構築する順番が逆になつているわけで、互いの地味な努力の積み重ねなしに信頼関係を構築する道はないはずだ。特に組織対組織ではモラルハザードは容易に発生する。

つまり、報告を信じることは一旦やめにして、自ら情報収集に乗り出す姿勢が必要ということだ。特に組織には嘘や偽善、裏切りが渦巻いている。ダイハツで発覚した不正件数はあまりに多く、その期間も30年間で長いことを考えると、ちょうど日本の「失われた30年」に重なる。

日産のゴーンの金融商品取引法違反事件も、上を疑おうとしない日本側幹部による「お神輿経営」が、長年の不正と蓄財を見逃したということだ。ガバナンスの基本が性善説と

人を崇める慣習の上に成り立っていることは深刻な問題だ。

ただ、1970年代までに双方向によるフィードバックが消えていった背景に、指導者の墮落があつたことは否定できない。つまり、日本の報連相のシステムが性善説によって成り立ち、成果を出した背景には指導者の会社への忠誠心と高いモラルが過去には存在したからに他ならない。

これが日本の発展の原動力だったことを考えると、上司の顔色ばかりを窺って斟酌しながら上に上り詰めた経営幹部が日本の衰退と深く繋がっているように見える。

しかし、持つて生まれたモラルのない人間のモラルを回復させるのは至難の業だ。政治家も経営陣も同じ課題を抱えている。その原因は本人たちの働く動機、昇進したい動機が自己中心的だから。保身ばかりで組織のため、国家のために無心になつて働く人間は激減している。

人の見ていないところで不正を働く人間は、そもそも生きる動機が不純で、すべてを本末転倒しているというしかない。日本の衰退は深刻と言わざるを得ない。