

総合評価

評価対象： 日産自動車株式会社が依頼した弁護士チームが2017年11月17日付で作成し公表された調査報告書（車両製造工場における不適切な完成検査の実施について）

評価日： 2018年1月26日

総合評価： A評価 0名
B評価 0名
C評価 0名
D評価 6名（國廣正、竹内朗、塚原政秀、行方洋一、八田進二、松永和紀）
F評価 2名（久保利英明、齊藤誠）

以上

個別評価

委員： 久保利 英明

評価： F

I. 本件報告書の評価の視点と総合的評価

本件は日産及び日産車体（以下日産等という）で発生した「完成検査員」資格を持たない補助検査員だけで工程を30年近くも担当させるなどした上、社長の是正命令後に至るも正規資格者の押印を偽装し続けていた事件である。国交省から発出された①9月29日、②10月13日、③10月19日の3つの報告徴求命令に関し2017年11月17日、西村あさひ法律事務所が提出した調査報告書が評価対象となる。しかし、報告基準日は11月7日である。③についての調査期間は19日に過ぎない。これでは弁護士の大量投入によっても事実の解明も真因の究明も期待できない。果たして、報告書は本件の原因として、規準やルールの不備、管理職と現場の認識の違い、経営層に完成検査業務の問題点の認識がなかったことを指摘するものの「なぜ30年近く、規準やルールが放置され、現場と管理職の認識の齟齬が是正されず、経営層が問題点を認識し得なかったのか」の真因は究明されていない。要請されていた再発防止策もおざなりで、役に立たない。これでは社外独立の調査委員会報告とは言えず、新規に、独立した第三者による抜本的な再調査とリアリティのある表現を盛り込んだ報告書が必要となる。

私の評価は厳し過ぎると写るかも知れないが、「独立した弁護士による調査」と名乗る以上、社会は「公正で、真因を究明した報告書」と受け止める可能性がある。しかし、依頼者との緊張関係は必須であり、期間や体制などについても主張すべきことは押し通さなければ、「独立した弁護士による調査」の信頼感を損なう結果となることを心配するからである。

II. 理由：

(1) メンバー構成の独立性、中立性、専門性について (D)

本件調査担当事務所及び調査担当弁護士のいずれもが日産等と利害関係がないかどうかは明らかでない。事務局は日産の法務室等が担当しており、事務局の役割が記載されていないので、独立性・中立性は判断できない。しかし、報告書全体を通して読むと、真に独立・中立であれば、譲ることがあり得ない調査期間の不足や経営トップ・インタビューの開示不足から判断すると、この点についての疑念はさらに強まる。

専門性については完成車検査の具体的内容、自動車製造工程、走行安全性との関連などの専門家はいないことは明らかだから、専門性については否定せざるを得ない。

(2) 調査期間と調査体制の十分性について (D)

報告徴求命令②③の対象は、改善施策の報告後も違法な完成検査が湘南・追浜・栃木・九州の4工場において継続していたことを対象とするもので、報告基準日が11月7日であることに鑑みると調査期間はわずか19日から25日である。一方、違法行為の発端は1989年に遡り、いずれも遠隔地の工場でもあるため、25名を投入したとしても調査体制はタイ

トなものとならざるを得なかったと推認される。同情はするが、同種事案であるスバルの調査を担当した長島・大野・常松法律事務所のように、もっと調査期間を延長すると共に、独立性の確立を主張すべきであったと思われる。この点からも（１）の疑念が払拭されない。

（３）調査スコープの的確性、十分性（F）

（４）事実認定の正確性、深度、説得力および（F）

（５）原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及（F）

本件事件で独立・中立で専門性の高い調査が必要とされる理由は、30年近くも正規検査員たる資格を持たない者が、他人の印鑑の押捺により検査結果を偽装することについて、現場作業員からも、管理職からも、経営層からも指摘がなく、是正の行動が取られなかったことの真因の究明にある。この問題意識を欠いたヒアリングを完成検査業務担当の490名、統轄部署12名、役員12名に行っても、この視点からの原因究明調査がなされなければ効果が上がらないのは当然である。

通り一遍の同一質問事項を大勢に聞いたからといって、真相が浮かび上がるものではない。調査結果として23ページから69ページには各工場別にヒアリング結果が掲記されているが、ほとんどテンプレートのように、類似あるいは同一の記述が繰り返されている。

いずれの工場についても、経営層は「完成検査の実態に関心もなく、違法性の認識もない。」課長職以上は「自ら完成検査をしたことがないから、補助者による関与の事実を知らない。」係長以下は「補助者の関与を知り得たから、それが発覚しないように検査・監査においては隠蔽策を講じたが、内部通報は行わなかった。」とコピーアンドペーストさえ疑われる調査結果が羅列されているだけである。そこには調査担当弁護士による真因を抉る質問例も深度を持った追及も、真相を吐露する具体的回答の披瀝もない。また、工場ごとに人員調整の現実は異なって当然なのに、その点への言及もない。

（６）再発防止提言の実効性、説得性（F）

真因の究明がなされていない以上、実効性ある再発防止策の提言をなしえないのは当然である。当社の根幹的な欠陥を是正する対策提言とはなっていない。報告書独自の再発防止策としては118ページから120ページに、申し訳程度の再発防止策が記載されているだけである。その内容も、役員・工場幹部の意識改革と規準やルールの不備の是正という抽象論に止まっている。さらに「外部者からの提言は適当ではなく、従業員が自ら何をすべきか検討せよ」と突き放している。これでは「外部者」と言う建て付けだからこそ再発防止策の策定まで依頼した日産としても期待外れではなかろうか。

（７）企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及（F）

本件では30年近くも検査不正を見抜けなかった国交省の検査態勢に問題はなかったのか、さらには完成車検査の必要性について疑問を呈する論者もいる。会社から完全に独立した第三者委員会であれば、こうした論点にも踏み込めたかも知れない。更にはこうした事態を全く認識せず、放置していた役員の行動分析も、社外取締役のガバナンス責任の吟味も全く行われていない。

同じ事務所の別チームが担当した三菱マテリアル案件の調査では、子会社社長や執行役員の責任に切り込んでいるだけに、残念なことである。

(8) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (F)

上記(7)で述べたとおり、これらの点については期待するのが無理な期間と体制とスコープに基づく調査報告書と言わざるを得ない。重大な問題を提起した事件だけに、日産には真の第三者委員会による再調査を期待する。

(9) 日弁連ガイドラインへの準拠性(不明)

日弁連規準への準拠性については記述がない。しかし、既に論じたように、本件報告書は日弁連ガイドラインとは無縁の存在である。外形的事実そのものについても、精査したとはいうものの、対象となった関係資料とメールの内容の開示がなされず、役員の生々しい具体的陳述もない以上、客観的の真実か否かは判断しがたい。

以上

個別評価

委員： 國廣 正

評価： D

理由：

1. 事実調査について（各工場部分）

調査報告書は非常に分量が多く、多数の弁護士を投入した大がかりな調査が行われたことが分かる。

しかし、追浜工場、栃木工場、日産九州、日車湘南、日車九州、日車京都について、同じような調査結果が繰り返し記載された結果として分量が多くなっているものであり、一つ一つの工場における事実認定は、若干の違いがちりばめられてはいるものの、定型的な記載の繰り返しであり、「現場感」の乏しいものとなっている。

このため、本件を発生させた現場の意識、認識がどのようなものであったのかという実態がよくわからないものになっている。このことが、「なぜ、問題行為が長年継続してきたのか」という原因究明のために不可欠な前提事実がぼやけることにつながり、下記の通りの底の浅い原因分析につながったものと考えられる。

2. 原因分析について

原因分析のパートでは「規範意識の鈍麻」「経営管理部門と現場の乖離」「実態と乖離したルール」などがあげられている。

しかし、このような原因分析は、ありきたりの言葉の列挙に過ぎず、本件の真の原因に迫ろうとする姿勢を窺うことができない。

「規範意識の鈍麻」についていえば、これは「現象」であって「原因」とはいえない。そして、原因分析として究明すべきは、「なぜ、規範意識がなくなっていたのか（“鈍麻”とは、辞書によれば“すり減って感覚が鈍くなること”であり、それは時間的経過を含む概念である。そうだとするなら、“いつ頃から、何が理由で、どのようにしてすり減ってきたのか”という検証がなされなければならないが、それは行われていない）」ということであるはずなのに、その点についての突っ込みはない。

「なぜ、経営管理部門と現場の乖離が生じたのか」「なぜ、ルールが実態と乖離したのか」という点についても同じである。

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が、「① 不祥事の根本的な原因の解明」で「不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にし、根本的な原因を解明するよう努める」としていることに照らしても、調査報告書の原因分析は、極めて不十分なものと言わざるを得ない。

3. 経営陣の意識について

国土交通省が作り上げた「完成検査」という仕組みに問題はなかったのか、工程ごとの検査が行われている上に完成検査を敢えて行う意味はどこにあるのかという問題が指摘さ

れているところであるが、そもそも経営陣はこの点についてどう考えていたのかという点に対する探求が全くなされていない。

経営陣（特に社長）が「完成検査には意味がない（だからある程度ごまかしても目をつぶる）」という意識だったのか、それとも完成検査の問題点（更には完成検査という制度自体）を認識していなかったのか、あるいは完成検査を重要なものと認識していたにも関わらず現場が「勝手に」やってしまったのかということは、ステークホルダーとしては最も知りたいことである。しかし、この点について調査は行われていない。

また、仮に完成検査という制度が「過剰な」ものであるのだとすれば、経営者としては、制度と実際の必要性とのミスマッチを放置して現場にしわ寄せするのではなく、そのような状況を解消するための行動が求められる。この点について、日産自動車の経営陣はどのように考えていたのか。この点についても、ステークホルダーとしては是非とも知りたいところであるが、この点についての調査も行われていない。

さらにいえば、完成検査の意味に疑問があるとしても、これを順守していた自動車メーカーの方が多いという事実があり、なぜ日産自動車ではそれができなかったのかという多くのステークホルダーが感じる疑問に対する検討もなされていない。

本調査報告書の12ページでは「日産の取締役会長、取締役社長兼最高経営責任者・・・を始めとする役員12名に対し、ヒアリング調査を実施した」と記載されている。取締役会長はカルロス・ゴーン氏であるが、ゴーン氏が実行した大胆なリストラが本件に影響を及ぼしているのか否か、その点に関するゴーン氏の認識はどのようなものなのかということとはステークホルダーとして最も知りたいことである。しかし、本調査報告書はこの点について何も明らかにしていない。

このように、本件の調査には、経営陣の意識の究明という点で重大な欠落があると言わざるを得ない。

4. 社長会見後の違反行為の継続について

社長会見後においても違反行為が継続した事実は、極めて重大な問題であり、本事案の本質を把握するためには是非とも徹底検証を行わなければならない事象であった。

しかし、この点についての検証は通り一遍のものに止まっており、本事案の本質に迫ろうとする姿勢が見えない。

5. 再発防止策について

本調査報告書では、完成検査制度について、「日産においては、役員を始めとする日産本社関係者及び車両工場幹部において、完成検査制度に関する重要性を再認識すべきである」「役員を始めとする日産本社関係者及び車両工場幹部は自らの認識を改めた上で、各車両工場の全ての従業員に対して、完成検査制度の重要性を周知徹底すべきである」などとするが、本心から現在の完成検査制度を全面的に受け入れるべきであると考えているのか疑問なしとせず、タテマエ論に終始している感が強い。この意味で、有益な提言は全くなされていないというほかない。

それは、そもそも原因分析が全く表層的なものに止まっていることと対応しているものと思われる。

以上より、評価はDとする。

以上

個別評価

委員： 齊藤 誠

評価： F

理由：

1 本件は、日産自動車株式会社（以下日産という。）ならびにそのグループ会社が、日本国内において製造している自動車の完成検査制度に関して法令により自動車製造業者があらかじめ指定した者が実施しなければならないにも関わらず、法令に指定された者以外の者が完成検査を行っていたという明白な法令違反の事例である。

2017年9月18日、国土交通省は日産のグループ会社である日産車体湘南工場の車輛製造工場への立ち入り検査を実施した。日産は翌19日、改善施策を国土交通省に報告した。国土交通省は、引き続き同月26日、日産の追浜工場に立入検査を実施し、同月28日及び29日には、日産車体の九州、日産九州への立入検査を実施した。以上の結果を踏まえ、国土交通省は、同月29日付で、報告徴求命令（第一次）である「型式指定に関する業務等の改善について」を発し、違法な完成検査の過去からの運用状況等、事実関係の詳細を調査した上で、再発防止策を検討し、1ヶ月を目処に報告すること及び型式指定に関する業務全般の法令遵守状況の点検することを求めた。

この命令を受けて日産から弁護士らにこの調査が委託された。弁護士らが事実調査を行う過程で、日産が国土交通省に対し指摘事項に対する改善施策を報告した9月19日以降も上記の日産車体湘南工場においては完成検査員でもない作業員が完成検査を行っていたことが判明した。そこで国土交通省はさらに同年10月13日、新たな第二次報告徴求命令を発し、同年9月19日以降の、運用状況等、事実関係の詳細を調査し、恒久的な再発防止策を検討し、これを報告することを求めた。さらに本件調査の過程で、完成検査員に任命されていない一般の検査員による完成検査が9月19日以降も継続していたことが判明した。この報告を受けた国土交通省は、同年10月19日に、第三次の報告徴求命令を発した。これら第一次から第三次に渡る国土交通省からの報告徴求命令により求められた、運用状況等、事実関係の詳細を調査し、恒久的な再発防止策を検討し報告するための弁護士らによる調査報告書（以下本調査報告書という。）である。

2 本調査報告書は日産における法令違反の事実として以下の事例を挙げている。

第一には、完成検査制度に関連して、法令により自動車製造業者があらかじめ指定した者（完成検査員）が完成検査を実施しなければならないにも関わらず、法令に指定された者以外の者が完成検査を行っていた。

国土交通省、日産本社による内部監査もしくは部長監査、ISO認証のための審査が行われる際には、法で定めた完成検査員のみを配置することによってこの事実が発覚することを防いでいたという故意による隠蔽工作が存在した。

完成検査業務に関連しては、完成検査員のみが完検印を押印するという仕組みにおける不正としては、完検印を完検印保管のための専用の鍵付きのキャビネットに入れて保管していたが、このような管理方法をとっていても、補助検査員は工長や指導検査員に声を

かけた上で管理箱から完検印を取り出し、就業時間終了後にこれを返却するという方法で完検印が不正使用されていた。

国が指定する完成検査員となるための試験は、日産社内において実施されていたが、この試験実施の際、試験問題と一緒に回答が配られ、それを見ながら回答する、答案を提出した後、不正解だった問題の解答を教えられ、正解を記入した上再提出をするなどという不正が存在していた。

第二には、完成検査は、型式指定の申請時に申し出た方法で実施する必要がある。完成検査の方法に変更が生じた場合には、変更後遅滞なく、その旨を記載した届出書を国土交通大臣に届けなければならない旨定められている（いわゆる「6条変更」と呼ばれる変更である。）。この届け出なくして、変更した方法で完成検査を実施してはならないとされている。完成検査においては、完成検査のチェック・シート（完成検査票）を添付するが、完成検査及び装置の検査の実施要領と完成検査票とが齟齬を来しており、その結果、完成検査項目の完成検査が実施されていないという事態が発生していた。

本調査報告書では、そもそもこのような不正は1990年から存在していたという社員の証言も引き出しており、約30年近くもこのような事態が存在したということは、日産における法令遵守に対する軽視が根本的な体質とも思えるように見えるのである。

3 本件は自動車の型式指定制度における法を無視して業務を行ったという重大な法違反の事件である。

(1) 日産は2003年までは完成検査関連法規を含む品質関連法規への適合性関連業務は、旧お客様サービス本部（現在のTC SX）の品質保証部が所管していたが、2004年の組織変更で、完成検査に係る社内規定を所管する部署として、トータルカスタマーサティスファクション本部（TC SX）の品質保証部と車両品質技術課の2部署となった。

TC SX品質保証部は、完成検査関連法規を含む品質関連法規への適合性を所管する部署であり、完成検査に関連する国土交通省への申請事項を取りまとめる窓口となるほか、完成検査関連法規の改正に係る情報収集、社内への周知及び各種基準類への反映も担当する部署である。車両品質技術課は、生産現場において具体的にどのようにして、法令等を遵守していくかを示す基準を所管していた。そのため車両品質技術課は、任命・教育基準書を作成し、型式指定制度及び完成検査制度に係る法令等を踏まえ、これらを遵守するため各車両工場において、どのように完成検査員を教育し、任命していくかを具体的に定める基準を決める部署であった。

(2) 本調査報告書は、日産においては、全社的に「ILU」と呼ばれる基準により技能習熟度を定義していたと指摘している。各車両工場は、法令に基づく基準である任命・教育基準書に従って完成検査員に任命されたかどうかではなく、日産社内の独自基準である検査工程に習熟しているか否かという基準に基づいて、完成検査を一人で行うことができるか否かが判断されていたことが指摘されている。

任命・教育基準書には、完成検査員の任命に至るまでの資格要件、講習時間、補助業務期間等が定められていたが、他方、補助検査員の技能習熟度を図る指標は、任命・教育基準書には定められておらず、別途ILU基準で定められていたとする。

本調査報告書でも、I L U基準と任命・教育基準書という日産社内における完成検査に関するダブルスタンダードにより、法令に基づく基準である任命・教育基準書とは異なる「書かれざるルール」を作りだし、各車両工場においては任命・教育基準書が軽視され、明確な基準としての機能を失う原因となった可能性が指摘されている。

(3) 完成検査及び装置の検査の実施要領と、完成検査票とが齟齬した事実に関連しても、各車両工場で定める6条変更届出の実施に係る基準では、「届出内容に変更は生じる場合は、各課事前に品質技術課へ変更内容、変更時期を連絡する。」などと定めるのみで、具体的にいかなる場合に「届出内容に変更は生じる」と言えるのか、また品質保証課へ変更内容等を連絡する責任を負うのは誰かという点について明確にはなされていなかったとしている。

4 これらの問題が生じた原因に関する役職者の責任においては、本調査報告書は、上位者の意識として品質保証課長以上の役職者は、いずれも、補助検査員が完成検査業務に従事していることは認識していなかったと述べていたとし、そして客観的資料を精査したところ、品質保証課長以上の役職者が補助検査員による完成検査の実施を知っていたと裏付ける記載がないか検討したところそのような記載は見あたらなかったとして、以上に鑑みれば、補助検査員が完成検査に従事していた事実は、係長以下の役職者は知っていたが、品質保証課長以上の役職者がこれを知っていたと認めることはできないとしている。

また本調査報告書は、内部監査によって補助検査員や作業員等が完成検査を行っている事実が発見されなかった大きな理由の一つは完成検査ラインの実情を把握している者が日産本社に存在しなかったという点であると思われるとしている。

5 本調査報告書の分析は、このように内部統制のイロハも理解していないとしか言えないような極めて不十分なものである。前述の通り、日産においては、法で定められた者以外が完成検査に携わり、完成検査票に押印していたとされる要因として、検査員の技能習熟度を図る指標として、法による資格の基準である任命・教育基準書とは別に「I L U基準」という独自の基準が設定され、それが日産社内では優先して通用していたことが重要な役割を果たしていたことは明らかである。

しかるに本調査報告書においては、このI L U基準が作成された経過とこのような法令とは関係のない日産独自の基準が通用していた責任については全く触れられていない。

とくに2004年の組織変更により完成検査に係る社内規定を所管する部署として、トータルカスタマーサティスファクション本部(TCSX)の品質保証部と車両品質技術課の2部署とした際には、このような変更に関しては会社のトップの判断も関わる場所である。そこで完成検査に関わる任命・教育基準書とI L U基準とがそれぞれの部署でどのような整理として議論されたのかは経営トップの責任に関わるものとして重要であるにも関わらず、この際の任命・教育基準書とI L U基準に関して、どのような議論と整理が行われたかについて一切触れられていない。

2016年6月1日には、任命・教育基準書の改訂が行われている。この改訂は、小型乗用車「ノート」の生産を日産九州から追浜工場に移管させるのに伴い、追浜工場の操業を昼のみの勤務体制から昼夜の二交代制にすることによって生じた完成検査員不足に対応するために行われたものである。

このように完成検査員の数が不足するという明確な問題が提起され、かつ完成検査員の資格要件の緩和が検討されるという事態であったにも関わらず、完成検査員に関する問題がどのように社内で論議されたかの検討が全く不十分である。

とくに本件調査の方法の中で関係資料の精査として、本件調査に関連するメールの提供を受けてその内容を精査・検証したとある。しかしながら本調査報告書においては、このメールの精査・検証の結果については一行の言及もないのである。前述の完成検査員不足という事態の中で、任命・教育基準書の改訂が行われるにあたっては様々な議論が交わされたはずであり、その結果メールなどにそれが反映されていることがしばしば見受けられるところであるが、本調査報告書は、この部分を意図的に隠したのかと勘ぐられてもやむを得ないであろう。

6 そして本調査報告書では、原因と背景として、完成検査制度に関する規範意識の鈍麻をあげている。また各車両工場の人員体制を構築するにあたり、品質保証課長以上の幹部は、完成検査担当部署の必要人数を把握するにとどまり、完成検査員のような有資格者の必要人数については把握をしていなかったと述べ、国の業務を代行するという完成検査の特殊性を考慮しつつ、人員体制が検討されている形跡は見当たらないとしているのみである。

本調査報告書は、完成検査員に関わる重要な表象事実についての調査分析が不十分な上に、簡単に規範意識の問題と現場を知らなかったことに原因を結びつけており、このような内容を調査結果として報告するのは、会社の内部統制のイロハも理解していないと指摘されてもやむを得ないであろう。

7 **委員構成**についての独立性、中立性、専門性、ならびに調査期間、調査体制の十分性専門性に関しては日産及び日産車体と利害関係を有しないとすただけである。

8 **調査スコープ**について、日産役員の責任についての調査においては、前述のように役員はヒアリング調査において認識していなかったと述べていたとし、また日産本社に保管されている客観的資料には、完成検査員に着目した議論がなされていたことを示す記載がないから、日産役員が補助検査員による完成検査の実施を知っていたと求めることはできないとする。また、内部監査によって補助検査員や作業員等が完成検査を行っている事実が発見されなかった大きな理由の一つは、完成検査ラインの実情を把握している者が日産本社に存在しなかったという点にあると思われるとしているのである。

日本取引所自主規制法人による、上場会社における不祥事対応のプリンシプルでは、「不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にを行い、根本的な原因を解明するよう努める。」とある。

本調査報告書では、このプリンシプルにおいて指摘されている、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にを行い、根本的な原因を解明するための日産の内部統制上の問題に関する調査と検討が全くなされていないといっているのである。

9 再発防止策においても、調査と分析が不十分な欠陥が露呈している。

日産において既に講じた再発防止策についての評価についていずれの施策も補助検査員及び作業員による完成検査の実施及び完成検査票と標準作業書の間には齟齬が生じることを防止する上で有効であると考えられるとしているのみである。

そもそも法令で決められていた制度が全く無視されていたという日産の会社内の内部統制上の重要な問題であった、任命・教育基準書には、完成検査員の任命に至るまでの資格要件、講習時間、補助業務期間等が定められていたが、他方、補助検査員の技能習熟度を図る指標は、任命・教育基準書には定められておらず、別途 I L U 基準が定められていたとするダブルスタンダードの問題については、本調査報告書の再発防止策においては全く触れられておらず、これでは再び問題が発生する根本原因はまだ残ったままといわざるを得ない。

そして、完成検査票と標準作業書（実際の検査作業）の乖離と、完成検査漏れを防ぐための再発防止策としても、完成検査票と標準作業書（実際の検査作業）の突合と標準作業書（実際の検査作業）の修正を行ったことでよしとされているだけである。完成検査及び装置の検査の実施要領と完成検査票とが齟齬を来した原因そのものの除去に関しては全く触れられていない。

本調査報告書による独自の再発防止策の提言においても、完成検査精度に関する意識の改革とユーザー目線の再認識と現場の実態に即した明確な基準の策定及び徹底ならびに管理職層と現場との距離感の改善と書類の管理に関する適切なルールの策定及びその徹底をあげるのみである。

そもそも完成検査に係る社内規定を所管する部署である、トータルカスタマーサティスファクション本部（T C S X）の品質保証部と車両品質技術課の役割と責任に応じた対策については全く検討されていないのである。

このような本調査報告書は、第一次から第三次に渡る国土交通省からの報告徴求命令により求められた、日産における、運用状況等、事実関係の詳細を調査し、恒久的な再発防止策を検討し報告を求められたことには全く応えていない内容となっているとしか結論づけられないのである。これでは一体なんのための調査委員会であったのか疑問のみが残るばかりである。

10 よって、本報告書については「F」評価とする。

以上

個別評価

委員： 竹内 朗

評価： D

理由：

本調査報告書については、無資格者による完成検査の実施というこれまでにない類型の不祥事が大手自動車メーカーで長期間継続していたことの実態関係を明らかにした点で、一定の価値は認められる。

もっとも、本調査報告書については、消極的に評価される以下の諸点が認められ、結論としてはD評価となる。

(1) 調査体制

12 頁に「日産及び日産車体と利害関係を有しない、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士 平尾覚ほか 24 名が担当した」とある。しかし、「利害関係を有しない」の修飾語が、法律事務所に係るのか弁護士に係るのか不明である。東洋ゴム工業の免震ゴム偽装問題の時の社外調査チームがそうしたように、調査を担当した法律事務所あるいは弁護士が、同時に危機管理のアドバイスも行っていたのかどうかも不明である。これらの結論次第では、調査の独立性に重大な疑問符が付くことになる。

12 頁に「日産本社が日産車両工場に対し行った内部監査についての評価及び改善策の検討については、外部の監査機関による支援を受けた」とある。しかし、その監査機関の名称が開示されておらず、どれほどの専門性を有しているのかを検証することができない。また、内部統制の重要な構成要素である内部監査の評価について外部機関の支援を仰がなければならない点で、今回の調査チームには内部統制に関する専門性が備わっていなかったのではないかという疑問が生じる。

12 頁に「本件調査の事務局は、日産の法務室及びグローバルコンプライアンス室が担当した」とある。しかし、今回は道路運送車両法に基づく法令違反が問題となる事案であり、日産の法令違反・コンプライアンスに関するリスク管理体制がどうなっていたのかが調査スコープとなり、法務室及びグローバルコンプライアンス室は準当事者として調査対象となるはずの部署である。これらの部署を事務局とする場合、調査の独立性を阻害しないためにどのような手当てをしたかに言及すべきであった。

今回の調査チームは、第三者委員会でないばかりか、委員会ですらなく、弁護士を集めたチームにすぎず、そもそも自動車製造や品質管理に関する知見が備わっているとは思えない。三菱自動車工業の燃費不正問題の時の第三者委員会がそうしたように、自動車製造や品質管理に関する外部の専門家を委員として招聘し、第三者委員会を組成して専門性に裏付けられた調査を行うべきであった。

(2) 調査スコープ

6 カ所の工場における状況に大きな紙幅が割かれているが、ステークホルダーが知りたいのは、その 6 カ所の工場における各年次の生産台数が何台であり、このうち無資格者によ

る完成検査が行われたのが何台であり、その占有率は何パーセントだったのか、ごく一部だったのかほぼ全部だったのか、その占有率は増加傾向にあったのか減少傾向にあったのか、その傾向を生み出した原因は何なのか、といった統計的な分析であり、定量的な不正の“規模感”である。しかし、このような言及は見られず、「常態化していた」という定性的な表現しかない。

また、課長以上は知らなかった、役員も知らなかったと述べるが、そのような状況を生み出したこれまでの日産の内部統制のどこにどのような不備があり、その責任は誰にあるのか、いずれの職責者の任務懈怠なのかという調査が不十分である。

(3) 原因分析

106 頁以下の原因分析の内容があまりに空疎である。日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」①にいわゆる「表面的な現象や因果関係の列挙」にとどまっているといわざるを得ない。

経営陣も工場も含めて、会社全体で完成検査を「軽視」した原因はどこにあるのか、日産に特有の問題なのか、自動車業界全体の問題なのか、完成検査という日本固有の制度の問題なのか、そもそも完成検査は必要なのか、完成車の品質向上に貢献しているのか、これらの点に関する経営者の認識はどうだったのか。この点を掘り下げるべきであった。

110 頁以下に「現場と管理者層の距離」とあるが、距離がある、壁があるというのは現象の描写にすぎず、原因ではない。その距離や壁がなぜ生み出されたのかという掘り下げが必要であった。110 頁には「所属の違いによる壁、技術的知識の差異による壁、立場による壁」とあり、112 頁には「このような文化が、『車両工場は、日産本社から与えられた課題や目標を何としてでも達成しなければならない』…といった発想を生み出すとすれば」とあり、「過度に現場に頼りすぎる考え方が存在していたのではないか」とあるが、この点は原因分析の核心部分であるから、単なる印象論や推論に終わってはならず、過去の会議録の点検や徹底したヒアリングにより、調査チームとして「認定」し切る必要があった。

(4) 再発防止

112 頁以下の再発防止の内容があまりに空疎である。原因分析の空疎さに引っ張られている。

119 頁に「ユーザー目線の再認識」とあるが、ユーザー目線の欠如という原因分析は見当たらない。

119-120 頁に「日産本社の生産部門及び品質保証部門の役割が、完成検査との関係では、単に基準を定めるにとどまっている」「各車両工場におけるルールの定着に関しては…各車両工場に委ねている側面が強い」「日産は、基準とはこれを定めるだけでは足りず…基準が現場でどのように運用されているか把握する必要がある」とあり、再発防止にとって重要な指摘ではあるが、だれがどのように「把握」するのか、これを内部統制にどのように組み込むのか、これに本社の品質保証部門と内部監査部門はどのように関与するのか、について踏み込んで提言すべきであった。

120 頁に、「管理者層と現場の距離感の改善」とあるが、「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「適切ではない」とするのは、調査チームの職責の放棄であり、その専門性不足を露呈するものである。これでは、本調査報告書は、公共財たり得ないばかりか、日産にとっても価値のあるものにならないといわざるを得ない。

以上

個別評価

委員： 塚原 政秀

評価： D

理由：

総合的に「D」評価とした主な理由は以下の通り。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性 (D)

本件調査は、国土交通省による抜き打ちの立ち入り検査で無資格の補助検査員による「完成検査」という不正が発覚し、同省からの3回にわたる「報告徴求命令」に基づいた調査であり、いわゆる「第三者委員会の調査」ではない。日産からの依頼を受けた日本の最大級の法律事務所の弁護士12名が中心となってまとめた報告書である。担当の24名が40日の間に、全国に散らばる6カ所の日産の各工場や本社などで「完成検査」に従事していた490名からヒアリングし、さらに、本社の関係部門の従業員12名、そしてゴーン会長ら役員12名からもヒアリング調査を実施したという。短い時間で120ページもの報告書をまとめた。

その独立性や中立性については、担当者はいずれも「日産及び日産車体と利害関係を有していない」とし、外部の監査機関の支援も受けた、としている。ただ、日産の法務室などが事務局を担当しており、どこまで日産側が調査に関わっていたのかについて、報告書の記述はない。国交省の命令による調査という緊急性があることや日程の制約もあったことは事実だが、独立性や中立性が本当に担保されているのか。「利害関係を有していない」と言っただけでは、その判定は困難である。その内容からみて、国交省に言われてとりあえず行った「社内調査」にしか見えない。

(2) 調査期間の妥当性 (D)

調査期間は2017年9月29日から基準日の11月7日までの40日間。9月29日の国交省の命令で「1カ月をめどに報告すること」を求められており、40日間という調査期間はやむを得ない面もあった。しかし、日産は当初は、同社の中期経営計画の発表に合わせた11月8日に調査結果を国交省に報告する予定だったが、報告を1週間延期した。報告書では、調査の基準日を「11月7日」としており、国への報告延期後も調査は続けられたのかも不明である。どちらにせよ、社長の記者会見での謝罪後も不正が続いていたことが新たに発覚したことも考慮すると、調査期間が十分だったとはとてもいえない。

(3) 調査体制の十分性、専門性 (D)

(1)の項で触れた。

(4) 調査スコープの的確性、十分性 (D)

不正のあった工場の現場はもちろんトップを含めた役員12人を含めて500人を超える関係者からヒアリングをしており、さらに、工場の現場の工長以上の役職に従事する者

については、複数回のヒアリングを実施したと、している。その対象や範囲と的確性、十分性については、外見上、一応クリアされているかにみえる。しかし、日産上層部が「不正を知らなかったのはなぜか」というこの問題の核心について、調査対象としておらず、その的確性、十分性については、大いに疑問が残る。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得力 (D)

報告書を読む限り、一応、6つの工場を対象として表面上、丁寧なヒアリング調査がなされているかのようにみえる。しかし、各工場で同じ表現が繰り返されるなど、全体的に具体性に乏しい。せつかく、500人を超える関係者からヒアリングをしたのだから、その結果をきちんと具体的に報告書に盛り込むべきだった。

特に、これは上層部の責任にも関係してくるが、「役員」については、120ページの中でたった13行で触れているだけだ。それももっぱら、「無資格の補助検査員による完成検査を役員が知っていたかどうか」に言及しているだけで、原因のほとんどを「現場」に押し付ける結果となっている。ヒアリングに対し「ゴーン会長はどう言ったのか」。その責任感を伺う上でも、ゴーン氏をはじめとした日産役員の聴取の結果は具体的にきちんと報告書に載せるべきではないのか。その意味でも、正確性や深度、説得力は弱い。

(6) 原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及 (D)

報告書は、今回の不正の原因について①完成検査制度に関する規範意識の鈍麻及び意識の「薄さ」②完成検査員の人員③任命・教育基準書と実態の乖離④基準書等の不明確さ⑤基準書の不備⑥現場と管理者層の距離一の6点を挙げている。この中で気になる分析は、「日産には自立性や1人1人の従業員の創意工夫を重んじる文化があること」などを理由に、「極度に現場に頼りすぎる考え方が存在していた」と言い切っていることだ。しかし、各工場ごとの現場でのヒアリングには「内部通報しても是正されないと思った」との証言や「完成検査員不足を生じた原因には、日産上層部が必要な資源を投入せずに、単に目標台数だけを重視する傾向にあった」との指摘も少数だが、存在する。やはり、一番の原因は上層部が効率化を求めるあまり「完成検査員の人数が不足していた」ことや、そのことを上層部が全然、掌握していなかったことにあるのではないのか。

もう1つ、報告書では、どの工場でも、無資格検査について、「係長、工長以下の現場従業員はその事実を知っていたが、課長以上は知らなかった」と関係者が口をそろえていることである。本当にそうなのか。組織的なかわりがあったかどうかにつながることに、再検証が必要だろう。原因分析については、さまざまな観点から報告書は言及しているものの、組織的要因への言及が弱く、再調査の必要がある、と考える。

不正は1980年代からあったという。私はユーザーのために、新車の完成検査は必要だと考える。ただ、そもそもこのような検査は必要なのか、センサー技術の進歩により、車製造の各工程における不具合検知技術をも高まっており、完成検査は儀式化しているとの専門家の指摘も出ている。これは重要な指摘で、国土交通省は、今回のことをきっかけに新車の完成検査制度を見直す検討会を立ち上げたが、技術の進歩に合わせた検査が求められていることも事実だ。

(7) 再発防止提言の実効性、説得力 (D)

日産では、すでに国土交通省の報告徴求命令を受けるかたちで①正規の完成検査員を85人増やす②検査スペースの出入りを顔認証で管理することなどを実行に移すことなど、再発防止策を実施、あるいは近く実施する予定だ。報告書は提言として、「恒久的な対策」①完成検査制度に関する意識の改革②ユーザー目線の再認識③現場の実態に即した明確な基準の策定及び徹底④管理者層と現場との距離感の改善⑤書類の管理に関する適切なルールの策定及びその徹底一との5項目を挙げている。このうち①②は精神論で、一番大事なのは④の「現場と管理者層との間の距離をどう埋めるか」という問題だ。しかし、報告書は「日産で考えてほしい」と丸投げしている。本当にそれでいいのか。報告書には「管理責任」への言及がほとんどない。このことから、むしろ、現場から「なぜ自分たちばかりが・・・」との思いが生じるのではないのか。職場の風通しをよくして、「情報の共有化」を図る責任は経営者にある。その点でも説得力を欠いている。

(8) 企業や組織等の社会的責任、役員を経営責任への適切な言及 (D)

今回の問題で一番迷惑をかけたのは、ユーザーである。そして日産自動車は日本を代表する世界的な企業である。報告書の全体を通して「経営者の管理責任」に真っ正面から触れている項目はない。「補助検査員による完成検査が実施されたことに関する日産役員の認識」(98-99頁)でわずかに「管理責任」ではなく、「完成検査についての役員の認識」について、触れているだけである。報告書全体として「現場がやったことで日産上層部は知らなかった」ことだけが、強調されすぎている。

スバルでも同様な不正が発覚したが、トヨタ、ホンダなどの自動車メーカーからは、不正は見つからなかった。「完成検査員」は、国の資格ではなく、国に代わって行う各企業の社内の資格であることなどから、メーカーによって資格を取る際のやり方が違うようである。だからといって、新車の「完成検査」は、ユーザーにわたる前の安全性を担保する「最後のとりで」であることは間違いない。その「最後のとりで」を無資格の者にやらせ、かつ国交省の監査の目を長年にわたってごまかしていた疑惑も浮上、6つの工場の出荷停止の事態にまで追い込まれたことは、車検制度全体の不信感を国の内外に与えた。報告書が企業の社会的責任や、役員を経営責任について、全く言及していないことは、この報告書の最大の欠点である。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (D)

日産の企業としての責任や役員を経営責任に直接触れる項目がないのが、この報告書の最大の欠点である。従って、報告書には、その社会的意義、公共財としての価値、普遍性に残念ながら欠けていると言わざるをえない。

以上

個別評価

委員： 行方 洋一

評価： D

理由：

今回の評価対象である2017年11月17日付「調査報告書」（以下「本調査報告書」という）は、日産自動車株式会社及び日産車体株式会社から調査依頼を受けた西村あさひ法律事務所（以下「調査担当弁護士」という）において、完成検査員の資格を有さない者による完成検査が日産車両工場（以下「本件違反」という）の実態等を調査したものである。

本調査報告書は、本件違反の実態等の調査結果が詳記されている点である程度評価し得る。しかしながら、本件違反が長期間行われ、各車両工場がこれを本社に隠していたこと、及び国土交通省への改善施策の報告以降も本件違反が継続していたことの根本的な原因と考えられる、現場の従業員と管理者層、本社との間の「壁」について、掘り下げた調査や検討が行われた形跡はなく、これに関する経営責任の言及もない。また、壁を取り払うための提言は「困難」かつ「適当でない」としている点も、大きくマイナス評価となる。

その他、独立性・中立性や調査期間の妥当性にも疑義があるなど、本調査報告書の評価はD（ただしFに近い）が相当と考える。

以下、評価における考慮要素に沿って説明する。

評価における考慮要素

(1) 構成の独立性、中立性 d

今回の調査は「客観的かつ中立的な立場から徹底的な調査を実施する必要があると判断し」て依頼されたものであり（11頁）、調査担当弁護士は「日産及び日産車体と利害関係を有しない」とされている（12頁）

しかしながら、調査の事務局は、日産の法務室及びグローバルコンプライアンス室が担当している（12頁）。事務局が今回調査でどのような役割を果たしたのかは本調査報告書で明らかでないが、上記の依頼目的に照らせば、客観性や中立性、徹底性に疑義が生じる構成となっている。

また、調査担当弁護士は利害関係を有しないとのことだが、これは所属事務所を含めてのことか、記載が必ずしも明確でない。この点、もし所属事務所は利害関係を有するとすれば、ミスリードな記載と思われる。

(2) 調査期間の妥当性 d

調査の開始は2017年9月29日、報告のための基準日は同年11月7日であり（13頁）、調査期間は1ヵ月余りとなる。もとより、当該期間のみをもって妥当性を欠くものではないが、後述のように本件違反の根本的な原因究明や、それを踏まえた再発防止策の提言が行われていないことに鑑みれば、調査期間としても不十分と評さざるを得ない。

(3) 調査体制の十分性、専門性 d

調査主体は、事務局を除き全員弁護士であり、同一事務所に所属している。なお、日産

本社が日産車両工場に対し行った内部監査についての評価及び改善策の検討については、外部の監査機関による支援を受けたとのことである（12頁）。

本調査報告書において、本件違反にかかる事実調査や法的評価については、法律専門家として必要な調査体制で行われたといえる。他方で、本件違反等の根本原因と考えられる「壁」、つまり現場と本社との心理的距離にかかる検証や、その除去にかかる提言を行うことは、本調査報告書で「困難」（120頁）とあるように、弁護士では荷が重かったと思われる。

このことは、法律専門家としての弁護士のみで行われる調査の限界を示しているといえる。本件のような事案で、徹底的な調査と抜本的な再発防止策の提言を行うためには、たとえば組織心理に造詣が深い者を調査主体に加えるなど、その性質に応じた体制とする必要があったと考える。

(4) 調査スコープの的確性、十分性 d

調査対象は、①日産車両工場における品質管理体制の実態に係る調査、② ①の事実調査の結果判明した事実における原因・背景事情の分析、及び③ ②の分析を踏まえた再発防止策の提言となっており、それ自体に不足はない。

しかし、後述のように②、③の調査はきわめて不十分であるため、本要素についても低い評価とならざるを得ない。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得性、および原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及 f

各車両工場における完成工事の実態や本件違反の実態等については、本調査報告書で多くの頁を割いて記載されており、ある程度は評価し得る。

また、本件違反とこれを現場が本社に隠していたことの原因の1つとして、車両工場の現場と管理者層との間の「壁」があげられている（98頁）。かかる壁は、現場における本件違反の「正当化」や規範意識の鈍麻などにも繋がっていったと思われ、根本的な原因として本来、深度ある調査を要するものと考えられる。

これに関して、本調査報告書は、「工場の自立性を重んじ、一人一人の従業員の創意工夫を評価する日産の文化が、問題や課題の解決を車両工場や現場の従業員に委ねる考え方を生み出したこと」が、「壁」ができた原因の一つとなった可能性がある旨、ごく簡潔に記載するにとどまっている（112頁）。しかしながら、工場の自主性を重んじる文化といったものが壁となり、「係長及び工長を始めとする完成検査員は、車両工場幹部に対して、完成検査員の人員が不十分である実態を直接訴えることはなく、また、日産本社による内部監査に際しても、殊更に補助検査員による完成検査実施の事実を隠」（111頁）すことや、国土交通省への改善施策の報告以降も本件違反が継続しているといった事態を引き起こすとは考えにくい。

このような現場の「あきらめ感」や隠ぺい行為等には、上記のような文化や創意工夫への評価にとどまらない、現場と管理者層、また本社の現場に対する関わり方の問題、逆にいえば現場の本社等に対する不信感のようなものが累積し、「壁」をつくりだしているのではないかと、との印象を受ける。しかしながら、本調査報告書には、かかる壁の高さや厚さなどの検証、また壁ができた原因を究明しようとした形跡はなく、ましてや、壁についての本社や役員などガバナンス上の問題等の有無については何ら検証されていない。

それこそ、「調査の『壁』でもあったのだろうか」と思わず勘繰りたくなるが、徹底的な調査とは程遠い原因分析となっている。

(6) 再発防止提言の説得性、実効性 f

再発防止策について、本調査報告書では、日産が既に講じた現場レベルのものを簡潔に「評価」したうえで、「更なる再発防止策」を提言している。

しかしながら、その内容は意識の改革やユーザー目線の再認識などといった抽象的なものであり、また、どのように改革・再認識するのかといった点は提言されていない。

加えて、「壁」については、「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」（120頁）と提言自体が放棄されている。現場と本社を含む管理者層、さらには役員との間にある心理的距離をどのように縮めていくのか、外部者ならでの分析と具体的な提言が望まれる事案である。

(7) 経営責任への適切な言及 f

役員については、本件違反を知っていたと認めることはできない（99頁）とする程度で、壁についてのガバナンス上の問題等の有無については何ら触れられていない。そのため、この点についての経営責任への言及もなく、大きなマイナス評価となる。

(8) 日弁連ガイドラインへの準拠性 NA

本調査報告書は日弁連ガイドラインに準拠したものではないことから、評価を差し控えるが、仮に準拠していればfである。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 d

以上のように、本調査報告書は本件違反について「客観的かつ中立的な立場から徹底的な調査を実施」をしたものとは到底いえない。

ただし、徹底した調査のためには調査主体の中立性を確保することと、事案の性質等を踏まえた専門性を具備することの重要性を再認識させてくれた点で、「他山の石」としての価値はある。

以上

個別評価

委員： 八田 進二

評価： D

理由：

下記の諸点等についての個別評価（カッコ内）を総合した結果として「D」評価とした。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性 (D)

日産自動車株式会社（以下、「日産」）及び日産車体株式会社（以下、「日産車体」）宛てに、2017年11月17日に提出された『調査報告書（車両製造工場における不適切な完成検査の実施について）』は、両社の依頼を受けた西村あさひ法律事務所所属の弁護士12名連名により作成されたものである。本調査に対しては、「日産及び日産車体と利害関係を有しない、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士」が担当したとの記載があるが、利害関係を有しないのが、「西村あさひ法律事務所」なのか、「本調査を担当した弁護士なのか」が、定かではない。さらに、内部監査についての評価に対しては、外部の監査機関による支援を得ているが、この機関の実態等についても一切の記載がない。したがって、委員構成の独立性、中立性および専門性について明確に確認できないことから、報告書自体の信頼性にも問題があるといえる。

(2) 調査期間の妥当性 (D)

本調査は、2017年9月18日に行われた国土交通省(以下、「国交省」)の日産車体に対する立ち入り検査により発覚した、不適切な完成検査等を受けて、9月29日から11月7日に至るまでの40日間に行われたものである。当初、国交省からは、1か月を目途に、事実関係の調査と再発防止策の検討についての報告が求められたこともあり、短期間での調査となったものと解される。しかし、こうした不適切な完成検査が複数の工場で行われていたことが順次発覚したことから、国交省から、3度(9月29日、10月13日、そして10月19日)にわたる報告徴求命令が発出される事態となっており、これら全体の調査を行うべきものと考えれば、あまりにも短期間での調査となっており、真因を究明することは困難であるといえる。

(3) 調査体制の十分性、専門性 (C)

本件調査は、報告書に明示された12名の弁護士を含む、総勢25名が担当したとの記載がある。これら25名の内、12名の弁護士については、報告書に具体的な氏名の記載があるが、残りの13名はどのような立場の者か不明である。加えて、日産本社が日産車両工場に対し行った内部監査についての評価及び改善策の検討については、外部の監査機関による支援を受けたとされるが、その機関の実態についての記載は一切なされていない。したがって、多数の弁護士が関わっているものの、本件調査の体制としての十分性や専門性について検証することができず、極めて不十分なものといわざるを得ない。

(4) 調査スコープの的確性、十分性 (C)

本件調査では、日産及び日産車両工場に現存する、同工場における品質管理体制の実態に関係する資料を収集し、その内容を精査・検証するとともに、かかる管理体制の実態を明らかにするために、同工場において完成検査に関連する業務に従事していた役職員 490 名の外、統括部署等の従業員 12 名、さらには、日産の経営者層 12 名に対するヒアリング調査が行われており、調査範囲等については、相応の的確性と十分性を備えていると思われる。しかし、結果として、経営者層レベルの者からは、今般の不正に対する認識がなかったといった言質しか得られておらず、日産全体に長年蔓延していた今般の不正の実態を究明しえていない点が問題である。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得力 (D)

本報告書第 2 章「調査結果」では、完成検査の制度の概要、完成検査員の任命手続等を明らかにした上で、各工場等における不正の実態について、ヒアリングを中心とした調査を行っている。しかし、今般の不正では、当初の不正発覚以降も、他の工場等で同様の不正が継続されていたこと等から、単なる担当者からのヒアリング調査では限界も多く、調査内容の正確性については、説得力に欠けるきらいがある。というのも、各工場でのヒアリング結果等に関する報告書での記載内容は、ほとんどが横並び的であり、深度ある調査がなされたとは思われない。

(6) 原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及 (D)

上記の(5)においても指摘のように、各工場等でのヒアリング結果から、今般の不正の原因が、①完成検査員の不足、②完成検査制度に関する規範意識の鈍麻、③任命・教育基準書と実態の乖離等にあったということ、そして、そうした不正が長年にわたり発覚しなかった原因として、内部監査の無効化及び内部通報制度の無機能化、さらには、本来、検査全般を管理すべき立場の上位者において、かかる不正な検査の実態を認識できていなかった点の指摘がある。このことから、今般の不正は、明らかに、日産グループ全体に蔓延する組織的不正であるが、そうした視点での言及はほとんど見られない。

(7) 再発防止提言の実効性、説得力 (C)

国交省から発出された 3 度にわたる報告徴求命令を受けて既に講じられた再発防止策としては、①補助検査員及び作業員等が完成検査を実施することがないようにするための施策、②完検印が貸し借りされないように管理するための施策、そして、③完成検査票と標準作業書(実際の検査作業)の乖離及び完成検査漏れを防ぐための施策について、それぞれ具体的な対応策が示されている。本報告書では、これらの再発防止策を評価した上で、更なる再発防止策として、以下のような施策を提言している。すなわち、①完成検査制度に関する意識の変革、②ユーザー目線の再認識、③現場の実態に即した明確な基準の策定及び徹底、④管理者層と現場との距離感の改善、及び、⑤書類の管理に関する適切なルール策定及びその徹底。しかし、これらは、いずれも信頼しうる品質を確保することを至上命令とするもの作り企業にとっての当然の施策であり、特に目新しいものではなく、今般の不正の防止・抑止に対して効果的な防止策とは考えられない。つまり、組織全体に長年蔓

延している不正の眼を断ち切るための明確な施策が示されておらず、説得力に欠けるものである。

(8) 企業や組織等の社会的責任、役員の実業責任への適切な言及 (D)

本報告書では、日産グループ全体を巻き込んだ組織全体に対する責任追及にはなっておらず、そのため役員等への責任についても殆んど言及されていない。これまで、カリスマ的な経営者と高く評価されてきたゴーン会長に対しての言及もなく、今般の不正が、ほとんど現場サイドにおける問題だということ矮小化されてしまっている点は、極めて残念と言わざるを得ない。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (C)

本調査報告書では、複数の工場等で長年にわたり行われてきた不正だということから、企業グループ全体を統括する立場の者から見て、得られる参考情報は多いものと思われる。したがって、本来であれば、その結果をまとめた調査報告書ということで、社会的な意義も大きいと考えられるが、既に述べたように、個別の実態等の検証に注力が注がれているだけで、組織全体にかかわる不正の真因に迫っておらず、また、経営責任者に対する適切な言及もないことから、公共財としての価値は乏しく、社会的な意義も希薄である。

(10) 日弁連ガイドラインへの準拠性 (NA)

本委員会は、日本弁護士連合会策定の「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」への準拠については明示されていないため、個別の評価は差し控える。但し、本件調査での最大の問題は、多数の弁護士の集合体で行われていることから、本調査の最終的な責任主体が不明確であるということであり、全体に説得力を有していないという点が指摘できる。

以上

個別評価

委員： 松永 和紀

評価： D

理由：

自動車の「完成検査」を、資格を持たない補助検査員が長年にわたって行っていたことについての調査報告書。だが、完成検査員が不足していたという近年の状況が原因として強調され、その問題が顕在化するはるか以前から行われ、長年にわたって組織内で許容されていた「真因」に対する説得力のある説明がなされていない。

また、国交省の立ち入り検査を受けるなどした後も、不適切な検査が続いていたことに象徴される企業の体質、組織としての技術倫理、働く者の技術者倫理の欠如についての調査、考察が著しく不足している。

これまで日産車を購入してきた消費者に対する説明責任も果たされていない。

調査期間が短く、内容は国交省から「一ヶ月を目処の報告」が徴求されていたために行われた企業内調査の域を出ていない、という印象を持つ。そのため、総合的な評価をDとし、新たな第三者委員会の設置と調査を要望する。

各項目について

- 委員構成の独立性、中立性、専門性

「日産及び日産車体と利害関係を有しない法律事務所に所属する弁護士ほか24名が担当した」と記述されている。法律事務所として利害関係を有しないのか、担当した弁護士個人がこれまでに関係を有していないのか、あるいは名前が挙げられた代表の一人に利害関係がないのか、判断できず、不正確な記述と言わざるを得ない。

今回の問題は、組織としての技術倫理、かかわる技術者個々の倫理を大きく逸脱し起きた“偽装”である。効率を重視する現代技術と倫理をつなぎ検討する専門家が検証や提言に加わるべきだが法律家による報告書となっており、専門性が不足している。

- 調査期間の妥当性

報告書の位置付けが、国交省から2017年9月29日に出された報告徴求命令で、「不適切な完成検査の過去からの運用状況等、事実関係の詳細を調査し及び再発防止策を検討し、一ヶ月を目処に報告する」との指示を受けてのものとなっている。その後も各工場で不適切な完成検査が行われていたことが次々に明らかとなったが、報告書は11月7日までの調査により、まとめられている。

その結果、調査期間が国交省の第三の徴求からは19日間しかなく、十分な調査を行えたはずがない。後述するように、調査の深度が浅く、疑問は解消されない。結果として、

第三者調査というよりは、企業的意思に沿って設置され委託業務を果たした企業内調査の印象が強い。

- 調査体制の十分性、専門性

車両工場幹部や日産本社と完成検査の“現場”に距離があり多くの壁があることが記述されているが、調査事務局はその本社が担当し、現場の知識のない弁護士が調査している。この体制で、現場の意識、本社と現場の関係の本質的な課題に迫れるのかどうか、甚だ疑問である

- 調査スコープの的確性、十分性／事実認定の正確性、深度、説得力／原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及

個々の工場の事例について、調査結果が記述されているが、揃って「完成検査の資格を持つ検査員の不足」を主な理由とし、「検査資格のない補助検査員が検査を行っていた。係長までは知っていたが、課長以上は知らなかった」となっている。だが、資格のないものによる完成検査は、完成検査員の不足が顕著になる前から始まっており、それを許した組織の真因についての説得力のある説明がない。どの工場でも、課長以上が長年にわたってだれも気づかなかった、というのも不自然である。

また、車を購入した消費者にとってもっとも重要な、「生産台数のうち何台が、完成検査員以外のものによる検査なのか」が不明のまま。近年の実績であれば調べることは可能だったのではないかと。調べられなかったのであればその理由の説明が必要。いずれにせよ、報告書は、消費者の疑問に答える内容となっていない。

さらに、国交省の立ち入り検査を受けた日産が2017年9月19日、同省に改善施策を報告した後も、複数の工場で、完成検査員以外による完成検査が続いていた。これは極めて重大であり、倫理を疑われ日産グループ自体が組織的に深刻なモラルハザードに陥っているとされてもしかたがない状況だ。にも関わらず、「なぜ」についての説得力のある説明がない。

- 再発防止提言の実効性、説得力

問題の解明が不足しているためか、再発防止策も表層的なものにとどまっている。「監視者層と現場との距離感の改善」が必要というような記述ではなく、具体的な方策や、守られない場合のペナルティ等の提案が求められているのではないかと。

さまざまな規定類と作業書に整合性がとれていない部分があり、なおかつ実態と乖離していた問題点も指摘されている。ならば、同種の別の問題が生じていないか、調査が必須のはずだが、その言及がない。

科学技術に対する信頼が大きく損なわれる事件が続いており、今回の問題もそれに連なるものである。組織としての技術倫理、働く者の技術者倫理においては、虚偽は許されず、組織は消費者や雇用する従業員に誠実であり信頼されなくてはならず、働く技術者も消費者や社会に対して責任を負う。だが、そうしたことへの言及もなく、報告書が組織風土の改革や再発防止につながるのかどうか疑わしい。

また、このような完成検査が本当に必要なのか、という誰もがいただく根源的な疑問が、まったく取り上げられていない。会社ではなく、依頼を受けた外部者が調査を実施する意味は、こうした規制の意味合い、企業組織の中での位置付け、そのうえで、遵守していた他企業があり、日産グループが守れなかった原因を明確にすることではないか。

- 企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及

調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性組織の責任追及は非常に少なく、役員の責任を問う記述は皆無となっている

報告書が、車を購入する消費者や社会への調査、情報開示の責任を果たす、という役割を満たしておらず、社会的な意義がない

以上