

論 文

不祥事の原因・背景に対する認識変化

—株式会社 SUBARU における一連の完成検査問題を事例に—

畠 山 啓

同志社女子大学・現代社会学部・社会システム学科・助教（有期）

Recognition of the causes and backgrounds of scandals

—Case study regarding a series of completion inspection problems at SUBARU CORPORATION—

HATAKEYAMA Hiromu

Department of Social System Studies, Faculty of Contemporary Social Studies,
Doshisha Women's College of Liberal Arts, Assistant professor(contract)

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the influence of recognition of the causes and backgrounds of scandals. The research subject was a series of scandals related to completion inspections that occurred at SUBARU CORPORATION. In this study, I conducted a quantitative text analysis.

Findings of the study indicate that when a similar scandal occurs repeatedly, there is a change in the perception of the "corporate culture" and "management team." It seems that the cause of repeated scandals resides with the management team, and the essence of the background is preexistent.

1 はじめに

現在不祥事の発生を予防することが企業にとって経営上の重要な課題の一つになっている。また社会も企業に対してそれを強く要請している。しかしながら日本では多くの企業が様々な不祥事を引き起こしている。これは最近だけのことではなく以前から不祥事は発生し続けているのである。不祥事を引き起こした多くの企業は不祥事発覚後、調査を実施し、調査実施主体による原因・背景の特定、企業側による調査結果（原因・背景）の認識、再発防止策の策定・実施というプロセスを進んでいく。このプロセ

スを進めていく上で重要なことの一つとして不祥事の原因・背景に対する認識がある。なぜなら何が原因となっているのか、原因が複数ある場合、それらの重要度の差はどれくらいなのか、原因を生み出した背景は何か、などこれらをどのように捉え認識していくのかによって、その後の再発防止策の内容や実施が大きく左右されるからである。原因・背景に対する認識は不祥事発覚後の企業が再発防止に向けて進んでいく際の出発点となる重要なことである。

そこで本稿では不祥事の原因・背景に対する認識に着目していく。特に企業が再発防止に向けて取り組む際の出発点となる調査報告書にお

ける原因・背景の特定や認識に着目する。そして複数回繰り返し連続して同様の不祥事が発覚した時の調査主体（報告書作成主体）における原因・背景の特定や認識への影響について考察していく。

本稿では、研究対象として株式会社 SUBARU（以下略 SUBARU）で発生した完成検査における一連の不祥事を扱っていく。SUBARU は 2017 年 10 月から 2018 年 9 月にかけて連続して 4 回完成検査に関する不祥事が発覚している。そしてその都度調査を実施し、原因・背景を特定し、報告書の作成・公表を行っている。異なる複数の不祥事を引き起こしそして発覚するケースは以前より存在しているが、近年は SUBARU の様に同様の不祥事が連続して発覚するケースも登場している。同様の不祥事が連続して発覚するケースの場合、原因・背景を調査・特定・認識する機会が何度もあることになる。同様の不祥事が連続して繰り返し発覚した企業を対象とすることで、企業が再発防止に向けて進んでいく際の出発点となる原因・背景に関する様々な影響や変化を明らかにしていくことが可能になると思われる。

以下、2 章で先行研究レビューと研究方法、3 章で SUBARU において発覚した完成検査における不祥事の概要、4 章で計量テキスト分析によるテキストデータの全体把握、5 章で計量テキスト分析を用いたクロス分析の実施、6 章おわりにの順に進めていく。

2 先行研究と研究方法

2-1 先行研究

日本では多くの企業が様々な不祥事を引き起こしている。そして不祥事を引き起こした多くの企業は不祥事発覚後、調査を実施し、調査実施主体による原因・背景の特定、企業側による調査結果（原因・背景）の認識、再発防止策の策定・実施というプロセスを進んでいく。不祥事に関する既存研究で特に多いのが不祥事の原因と対策を明らかにするものである。これらの先行研究により不祥事予防には自己統治できる

経営者が必要であること（青木，2013）、不祥事がガバナンス改革を促すのか否か（青木，2016）、企業における倫理の確立や倫理制度を組織内へ浸透させることの重要性（鈴木，2015；中野・高編，2016）、不祥事に企業はどう備えるべきか（三木，2018；渡邊，2018）、様々な事例の原因とあるべき対策（若杉，2018；大平，2018；出見世，2017；菊澤，2017；田中，2016；樋口，2017；小山，2017；山口，2014 など）、従業員に働く心理的圧力や従業員が不祥事を起こす理路（神吉，2018；角山，2013）などが明らかにされている。その他にも、不祥事の原因分析フレームワークの提示（樋口，2011a）や、企業が抱える不祥事リスク・倫理リスク・リスクマネジメント（樋口，2011b；上田，2014；安岡，2018）、日本における不祥事発生動向（林，2015）などの考察も行われている。これらの既存研究は企業の不祥事を如何にして減らしそして防いでいくのかということを目的に行われており、その結果として様々な有益な知見が得られている。

これらの先行研究で示された不祥事の原因と対策とを結びつけ、より再発防止や予防に役立つには、企業が再発防止に向けて進んでいく際の出発点となる原因・背景に対する調査・特定・認識をより考察していく必要があると筆者は考える。なぜなら何が原因となっているのか、原因が複数ある場合、それらの重要度の差はどれくらいなのか、原因を生み出した背景は何か、などこれらをどのように捉え認識していくのかによって、その後の再発防止策の内容や実施が大きく左右されるからである。

また近年の不祥事を見ると単発の不祥事だけでなく同様の不祥事を繰り返すケースが発生している。同様の不祥事が連続して発覚するケースの場合、原因・背景を調査・特定・認識する機会が何度もあることになる。既存研究で扱われている単発の不祥事発生ケースと異なり同様の不祥事が連続して繰り返し発覚した企業を対象とすることで、企業が再発防止に向けて進んでいく際の出発点となる原因・背景に関する

表1 SUBARUにおける発覚事象のまとめ

	記載報告書	2017			2018									
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
①	完成検査員問題 (20171219 (長島・大野・ 常松法律事務所, 2017)	発表 10月 27日		報告書 12月 19日										
②	完成検査時の燃 費・排出ガス測 定 (20180427 (SUBARU, 2018a)							発表・ 報告書 4月 27日						
③	完成検査時の燃 費・排出ガス測 定に関する再調 査 (20180928 (長島・大野・ 常松法律事務所, 2018)								発表 6月 5日				報告書 9月 28日	
④	さらに判明した 不適 切行為												発表・ 報告書 9月 28日	

様々な影響や変化を明らかにして新たな知見を得ることが可能になると思われる。

原因・背景の特定や認識には調査時における調査主体による特定・認識と調査後不祥事発生企業が調査結果(報告書)をどう認識するののかの2つある。本稿では前者の調査時における特定・認識に着目する。なぜなら調査時の調査実施主体による原因・背景に対する特定・認識こそが不祥事発覚後に企業が再発防止に向けて進んでいく際の出発点となるからである。

2-2 研究方法

本稿ではテキスト型データーを統計的に分析するソフトウェアであるKH Coderを使用し計量テキスト分析を行う。計量テキスト分析とはテキスト型データーを用いて文章中の各単語の出現回数を数えて統計的に分析する手法である。使用するテキスト型データーはSUBARUにおいて発覚した各不祥事の報告書である。特に各報告書の中の「原因・背景」に関する章のテキスト型データーを用いていく。言葉を数えることでどの話題が多いのかを把握でき、そのことはそのテキスト型データー、つまり報告書を作成した調査実施主体側における原因・背景に対する関心の高さや重要度を表していると捉

えることができる。

報告書を用いた計量テキスト分析の手順としては以下の①～④の順に行っていく。①にテキストデーターの作成である。分析対象とするテキストデーターはSUBARU(2018a)と長島・大野・常松法律事務所(2017;2018)の3つの各報告書の中でも特に不正・不祥事の原因と背景が詳細に記述されている「原因・背景」の章の文章を使用する¹⁾。②にKH Coderにテキスト型データーを取り込み、共起ネットワーク・対応分析を行い、データーの全体像を把握する。③にコーディングルールの作成を行う。各コーディングに用いた語はKH Coderで抽出された語であり、さらにそれらの語が本文中でどのように用いられているのかという文脈をKWICコンコーダンス機能でチェックして選定している。④に③で作成したコーディングを用いてクロス集計を行う。これにより3つの各報告書の「原因・背景」の章の文章において各コードが付与された文書の割合を集計していく。

また本稿では2段階からなる接合アプローチを用いる(樋口, 2014)。第1段階は多変量解析を用いて分析者の影響を受けない形で言葉や文章を分類しデーターを要約・提示すること

である。第2段階は分析者の作成したコーディングルールに基づき言葉や文章を分類し問題意識の追求を行うことである。つまりまず第1段階で分析者のバイアスを排除してデータ全体を把握し、その後第2段階で分析者の問題意識を反映させていくということである。上述の分析手順の②が接合アプローチの第1段階に相当する部分であり、手順の④が接合アプローチの第2段階に相当する部分である。

3 発覚事象

SUBARUにおいて4件連続して発覚した完成検査に関する各不正・不祥事についてニュースリリースや報告書を用いて踏まえていく。4件の連続して発覚した不正・不祥事とは①2017年10月27日発表の「完成検査員問題」、②2018年4月27日発表の「完成検査時の燃費・排出ガス測定」、③2018年6月5日発表の「完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する再調査」、④2018年9月28日「さらに判明した不適切行為」のことである(表1)。

3-1 完成検査員問題

SUBARUは国土交通省が2017年9月29日に出した「日産自動車の完成検査の不正事案を受けた確認の実施について」に基づき社内調査を行った結果、完成検査業務の実施に不適切な事案があることを発表した(SUBARU, 2017a)。そして客観的・中立的な立場から検証を行うためSUBARUは2017年11月1日外部の法律事務所に「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」に係る調査を依頼し、2017年12月19日に報告書を受領した。

この報告書では完成検査業務において以下の5つの不適切な取り扱いが行われていたことが明らかにされている。第1に社内規程に抵触する登用前検査員単独による完成検査行為、第2に登用前検査員による他人の印鑑の不適切な使用、第3に社内外の監査時における不適切な対応、第4に完成検査員登用手続における

不十分な資格講習や登用教育、第5に不適切な終了試験である。

またこれらの不適切な取り扱いが行われていた原因・背景として以下の6点を指摘している(長島・大野・常松法律事務所, 2017)。第1に完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ、第2に現場における過度な技量重視の風土、第3に「補助業務」の便宜主義的な解釈、第4にルールの合理性に対する懐疑、第5に部署間・職階間のコミュニケーション不足、第6に完成検査業務に対する監査機能の弱さである。

これらを受けSUBARUは以下の9つの再発防止策を発表した(SUBARU, 2017b)。第1に不適切な完成検査の実態の解消、第2に完成検査業務の実態への対応、第3に完成検査員の登用前教育への対応、第4に完成検査員の人事管理、第5に完成検査の重要性に関する全社的な理解促進、第6に完成検査業務に関する組織体制の強化、第7に監査体制の強化、第8に現場と管理者、管理部門とのコミュニケーションの促進、第9に再発防止策の実施状況の継続的なフォローである。

3-2 完成検査時の燃費・排出ガス測定

上述の完成検査員問題で実施した従業員に対するヒアリング調査において、完成検査工程での燃料消費率(燃費)抜き取り検査時にその測定値の一部を変更した可能性がある発言が確認されたため、SUBARUは2018年4月27日国交省に対して報告するとともに事実関係の調査を実施したと発表した(SUBARU, 2018a)。燃費・排出ガス測定は技術的な性質が強いことから、SUBARU製造本部および品質保証本部に属する技術的な知識・経験が豊富な者を中心としたメンバーと外部法律事務所から構成される社内調査の方式で実施した。

調査の結果、完成検査工程に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査に際し、その測定値を書き換えるという不正行為が長年にわたって行われてきたことが判明した。工場の完成検査工程

に属する燃費・排出ガスの抜き取り検査において、測定値を書き換えることによって、実際の測定結果として記載すべき数値とは異なる数値を「月次報告書」(燃費・排出ガスの抜き取り検査結果を記載した社内書類)に記載するという不正行為が行われていたのである。

また不正行為が行われていた原因・背景として以下の7点を指摘している。第1に現場から経営陣に至る完成検査業務等の持つ公益性・重要性に対する自覚の乏しさ、第2に規範意識の欠如、第3に教育の不足・不十分な知識・社内ルール等の不備、第4に担当部署の閉鎖性、第5にコミュニケーション不足・現場に対する無関心、第6に監査機能の弱さ、第7に測定値の書き換えを可能とするシステムの設定等である。

これらを受けSUBARUは以下の2つの再発防止策を発表した。第1に測定値の書き換えを不可能とするシステムへの変更、第2に測定データの取扱状況についての監視員による確認である。

3-3 完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する再調査

2018年6月5日SUBARUは同年4月に発表した燃費・排出ガスの抜き取り検査に関する国交省の立入検査(2018年5月実施)を受けた際に新規の2事案が判明したことを公表した(SUBARU, 2018b)。2018年4月に燃費・排出ガス測定について社内調査を実施し国交省へ報告書を提出したにもかかわらず全ての問題を把握するに至らなかったのである。

SUBARUは客観的・中立的な立場から検証を行うため、2018年6月6日外部の法律事務所に調査を依頼し、2018年9月28日に報告書を受領した(長島・大野・常松法律事務所, 2018)。この報告書では既に明らかにされている不正行為に加え、以下の不適切行為(新規の2事案)が行われていたことが判明した。

第1に燃費・排出ガスの抜き取り検査でのトランスエラー時間の書換え、温度および湿

度エラーに関わる測定結果の書換え、測定端末におけるデータの書き換え等、その他不適切な測定プロセスの運用である(表1の③完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する再調査)。

第2に燃費・排出ガス測定以外の精密測定プロセス全般を対象として、他の不適切行為の有無について検証を実施した。その結果、新たに以下の7つの不適切な行為が発覚した(表1の④さらに判明した不適切行為)。第1にブレーキ検査における不適切行為、第2に舵角検査における不適切な検査、第3にスピードメーター指針誤差の検査における検査方法の違反、第4にサイドスリップ検査における検査方法の違反、第5にさまざまな計測値の記録及び管理、第6にその他の問題点・不適切行為、第7に上位者の認識である。

また一連の原因・背景として以下の4点を指摘している。第1に完成検査に係る工程処理能力に対して、過大な業務量が検査員に課されていたこと、第2に不適切行為を抑止し、早期に察知する内部統制に脆弱さがあり、検査員が容易に不適切行為に及びうる環境が存在したこと、第3に完成検査業務を担う部門の組織上の特性等を背景に、検査員の規範意識が著しく鈍磨していたこと、第4に完成検査工程の現状・課題に対する経営陣の認識、及びその改善に向けた関与が十分でなかったことである。

これらを受けSUBARUは以下の4つの再発防止策を発表した。第1に経営陣による品質保証(完成検査を含む)へのコミットメント強化、その一環として、完成検査部門を製造部門から移管し、検査業務の独立性を確保、第2に完成検査プロセスの全面的な分析によるプロセスと業務量の抜本的な見直し、第3に検査における不正・不適切行為の抑止・早期発見に向けた内部統制システムの運用の見直し、第4に絶対不正に手を染めない強い規範意識の醸成である。

4 計量テキスト分析による原因・背景の全体把握

本章は2段階からなる接合アプローチの第1段階に相当する部分である。計量テキスト分析を用いて、特に対応分析と共起ネットワークを用いて原因・背景に関するテキスト型データの全体を把握していく。

4-1 対応分析

対応分析は原点(0,0)付近に出現パターンに特徴のない語がプロットされ、原点から離れてプロットされている語ほど特徴づける語であり、出現パターンの似通った語を探ることができる。またバブルの面積は語の出現回数と比例している。

図1は3つの報告書における原因・背景部分の対応分析を示したものである。図中の「20171219」は①2017年10月27日発表の「完成検査員問題」の報告書(長島・大野・常松法律事務所, 2017)を、「20180427」は②2018年4月27日発表の「完成検査時の燃費・排出ガス測定」の報告書(SUBARU, 2018a)を、「20180928」は③2018年6月5日発表の「完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する再調査」及び④2018年9月28日「さらに判明した不適切行為」の報告書(長島・大野・常松法律事務所, 2018)を示している。以下、第1に縦軸横軸について、第2に3つの報告書の位置、第3にそれぞれの特徴語について確認していく。

第1の縦横の軸についてである。図の左下

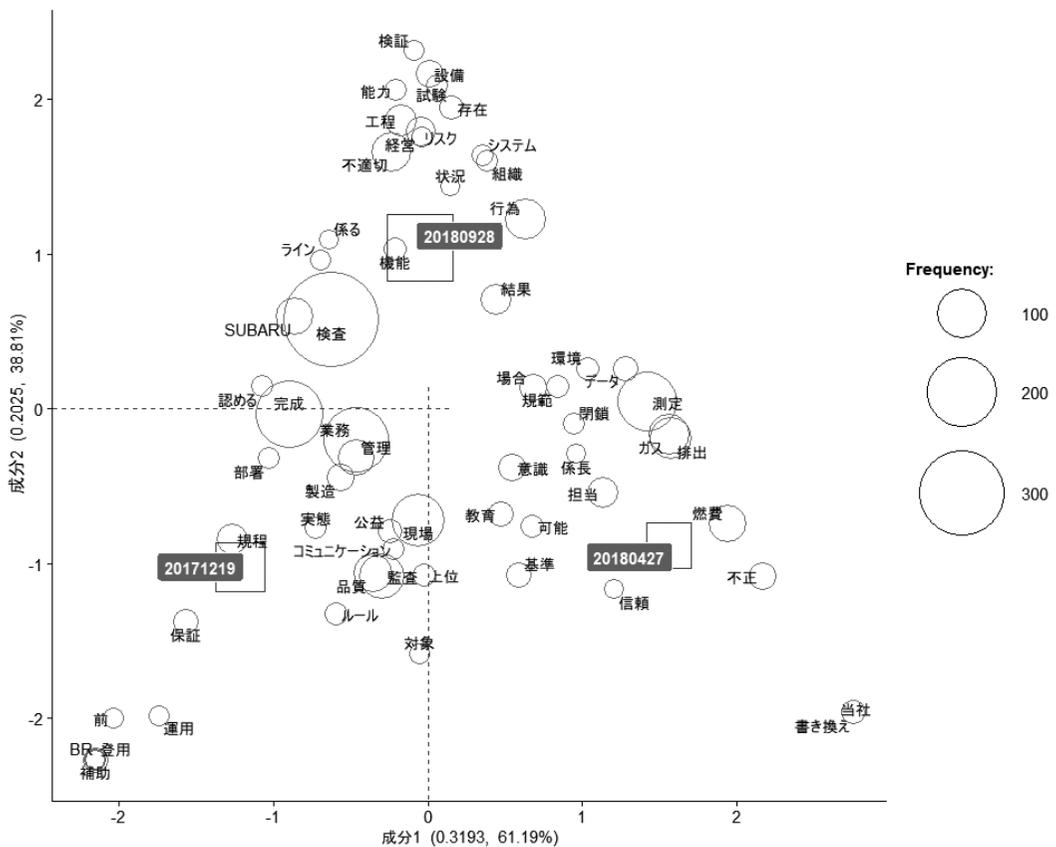


図1 対応分析

に「登用」「補助」「前」などの現場での不祥事に関する語が、右下に「書き換え」「当社」「不正」などの現場での不正に関する語が、上側に「経営」「組織」「リスク」など経営や内部統制に関する語が位置している。したがって成分1（横軸）は不正・不祥事を表しており、0より左のマイナス側が不祥事、0より右のプラス側が不正を表していることが窺える。また成分2（縦軸）は経営・現場を表しており、0より下のマイナス側が現場、0より上のプラス側が経営を表していることが窺える。

第2の3つの報告書の位置についてである。成分1（横軸）は不正・不祥事を表しているので、3つの各報告書がどの程度不正・不祥事よりの内容なのかをそれぞれ異なっていることを表している。成分1を表す横軸を見ると、「20171219」は-1の辺りで不祥事よりの内容であることが窺える。「20180427」は+2の辺りで不正よりの内容であることが窺える。「20180928」は0の辺りに位置しているので不正・不祥事のどちらかよりの内容ではなく両方を含んだ内容であることが窺える。

また成分2を表す縦軸を見ると、「20171219」および「20180427」は-1の辺り、「20180928」は+1の辺りに位置している。成分2（縦軸）は経営・現場を表しているので、同じマイナス1辺りに位置している「20171219」および「20180427」は同程度の現場よりの内容で、「20180928」のみ経営よりの内容であることを表している。3つの各報告書の位置付けとしては、「20171219」は現場よりの不祥事、「20180427」は現場よりの不正、「20180928」は経営よりの不正・不祥事ということになる。

第3のそれぞれの特徴語についてである。「20171219」は原点(0, 0)から見て左下に位置している。「20171219」方向にある語、特に原点から離れている「登用」「補助」「運用」などが「20171219」における特徴語となり、これらは完成車検査で生じた完成検査員の不祥事に関する語である。「20180427」は原点(0, 0)から見て右下に位置している。「20180427」方

向にある語、特に原点から離れている「不正」「当社」「書き換え」などが「20180427」における特徴語となり、これらは完成車検査で生じたデータ書き換え不正に関する語である。「20180928」は原点(0, 0)から見て上側に位置している。「20180928」方向にある語、特に原点から離れている「検証」「経営」「組織」などが「20180928」における特徴語となり、これらはSUBARUという組織全体の統制に関する語である。

4-2 共起ネットワーク

共起ネットワークはテキスト型データ中にどのような言葉が多く出てきていて、どの言葉とどの言葉と一緒に使われていたのかを示したものである。図2は3つの報告書（SUBARU, 2018；長島・大野・常松法律事務所, 2017；2018）の「原因・背景」部分を使用した共起ネットワークの結果を示したものである。

共起ネットワークの中心の語は右側にある「測定」で、「データ」「不正」「燃費」「ガス」などの語とネットワークを有しており、「燃費」や排出ガスの測定でデータの書き換えを行う不正」という繋がりが読み取れる。その他、図の上側の「SUBARU」「検査」「経営」「完成」「現場」、図の下側の「監査」「管理」「製造」、図の左側の「自動車」「制度」「基準」、同じく図の左側の「コミュニケーション」「不足」、図の右側の「閉鎖」「組織」などの繋がりもあり、不正・不祥事の内容やその原因・背景に関わる語との共起関係が多く見受けられる。

図3は図2の様な語と語ではなく、語と各報告書（外部変数）との共起ネットワークの結果であり、各報告書に特徴的な語のネットワークという形で示したものである。3つの報告書に共通して見られるのが、図の中心付近に位置し、3つの線で結ばれている「現場」「行う」「業務」「問題」の4つの語である。3つの各報告書が「現場で行う業務の問題」を共通して扱っている事を明確に示している。

「20171219」と「20180427」の2つの報告

表2 各不祥事の原因・背景のまとめ

	1回目 (20171219)		2回目 (20180427)		3・4回目 (20180928)
①	完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ	①	現場から経営陣に至る完成検査業務等の持つ公益性・重要性に対する自覚の乏しさ	①	完成検査に係る工程処理能力に対して、過大な業務量が検査員に課されていた
②	現場における過度な技量重視の風土	②	規範意識の欠如	②	不適切行為を抑止し、早期に察知する内部統制に脆弱さがあり、検査員が容易に不適切行為に及びうる環境が存在した
③	補助業務の便宜主義的な解釈	③	教育の不足・不十分な知識・社内ルール等の不備		
④	ルールの合理性に対する懐疑	④	担当部署の閉鎖性	③	完成検査業務を担う部門の組織上の特性等を背景に、検査員の規範意識が著しく鈍磨していた
⑤	部署間・職階間のコミュニケーション不足	⑤	コミュニケーション不足・現場に対する無関心		
⑥	完成検査業務に対する監査機能の弱さ	⑥	監査機能の弱さ		
		⑦	測定値の書き換えを可能とするシステムの設定等	④	完成検査工程の現状・課題に対する経営陣の認識、及びその改善に向けた関与が十分でなかった

書に共通して見られるのが「監査」「品質」の2つの語である。これは監査機能の弱さや品質を担う部署（製造品質管理部・品質保証部）が2つの報告書に共通していることなので、これらが共通する語として表れている。「20171219」と「20180928」の2つの報告書に共通して見られるのが「検査」「完成」「SUBARU」の3つの語である。これは2つの報告書がSUBARUにおける完成検査を扱ったものなので、これらの語が共通する語として表れている。「20180427」と「20180928」の2つの報告書に共通して見られるのが「排出」「ガス」「測定」の3つの語である。これは「20180427」の報告書が燃費・排出ガス測定について、「20180928」の報告書が燃費・排出ガス測定の再調査について扱ったものなので、排出ガス測定が2つに共通する語として表れている。

「20171219」報告書と語では「管理」「製造」「部門」「登用」などの完成検査業務の不祥事に関わる語が特徴的な語であり、これらとネットワークがあることが表れている。「20180427」報告書と語では「燃費」「不正」「データ」「書き換え」など燃費・排出ガスデータの不正に関わる語が特徴的な語であり、これらとネットワークがあることが表れている。「20180928」報告書と語では「不適切」「行為」「経営」など長年に渡って行われていた一連の不適切行為や

その原因・背景として経営陣に関わる語が特徴的な語であり、これらとネットワークがあることが表れている。

5 計量テキスト分析によるクロス分析

本章は2段階からなる接合アプローチの第2段階に相当する部分であり、データ全体に対して筆者の問題意識を反映させていくを試みる。

まずコーディングルールの作成を行う。表2はSUBARUの完成検査において連続して明らかになった4回の不正・不祥事の原因・背景についてまとめたものである。4回の各原因・背景を見ると主に「自覚・認識・意識の欠如」「内部統制」「コミュニケーション不足」「教育不足」「風土」「経営陣」「現場」に関する7つの要因が原因・背景として挙げられている。この7つの要因それぞれにコード名やコーディングに用いる語を設定しコーディングを行う（表3）。そしてテキスト型データを計量的に分析することで、各報告書の中の「原因・背景」に関する部分で7つの要因に言及した文章とそうでない文章を数え上げ文章数や割合を把握し、複数回繰り返し連続して同様の不祥事が発覚した時の原因・背景に対する特定・認識への影響について考察していく。

表4は3つの報告書の各文と7つのコード(表

表3 コーディングリスト

コード名	コーディングに用いた語
自覚 / 認識 / 意識の欠如	自覚 or 認識 or 意識
内部統制	統制 or 監査 or 抑止 or 察知 or 発見 or リスク or ルール or プロセス or システム
コミュニケーション不足	閉鎖 or コミュニケーション or 共有 or 溝 or 異動 or 無関心
教育不足	教育 or 研修
風土	技量 or 風土
経営陣	経営 or 上層
現場	現場 or ライン or 工程 or 検査 + 員

表4 クロス分析結果

	自覚／認識／意識の欠如	内部統制	コミュニケーション不足	教育不足	風土	経営陣	現場	ケース数
20171219	15 (16.13%)	30 (32.26%)	14 (15.05%)	6 (6.45%)	11 (11.83%)	2 (2.15%)	31 (33.33%)	93
20180427	15 (20.27%)	24 (32.43%)	15 (20.27%)	10 (13.51%)	0 (0.00%)	3 (4.05%)	22 (29.73%)	74
20180928	25 (15.24%)	43 (26.22%)	16 (9.76%)	8 (4.88%)	0 (0.00%)	25 (15.24%)	63 (38.41%)	164
合計	55 (16.62%)	97 (29.31%)	45 (13.60%)	24 (7.25%)	11 (3.32%)	30 (9.06%)	116 (35.05%)	331
カイ2乗値	0.952	1.494	5.033	5.777	29.118**	15.246**	1.856	

3)のクロス集計を、図4は表4をバブルプロットで表したものである。対応分析と同様に図中の「20171219」は報告書（長島・大野・常松法律事務所，2017）を、「20180427」は報告書（SUBARU,2018a）を、「20180928」は報告書（長島・大野・常松法律事務所，2018）を示している。各コードが付与された文書の割合が統計学的に有意に変化しているのは「風土」「経営陣」の2つのコードのみで、ともに1%水準で有意であった。

「風土」については1回目の不正・不祥事を扱った「20171219」の報告書のみで出現し、他の2つの報告書では全く出現していない。「風土」は報告書の中では「現場における過度な技量重視の風土」といった文脈で用いられており、1回目の発覚時は完成検査の現場における「風土」を原因・背景の1つであると考えていたが、不正・不祥事の発覚が繰り返されるにつれ「風土」を、つまり「現場における過度な技量重視」を原因・背景と捉えなくなる傾向があることを窺える。

「経営陣」については1回目の不祥事「20171219」、2回目の「20180427」の両報告

書でもわずかに出現しているが、これらと比べ3・4回目の「20180928」の報告書における出現が明らかに増加している。「経営陣」は報告書の中では「経営陣の認識不足」「経営人の自覚の乏しさ」といった文脈で用いられており、1・2回目より3・4回目と不正・不祥事の発覚が繰り返されるにつれ「経営陣」を、つまり「経営陣の認識不足」や「経営人の自覚の乏しさ」を原因・背景と捉える傾向があることが窺える。

他の5つのコード、「自覚 / 認識 / 意識の欠如」「内部統制」「コミュニケーション不足」「教育不足」「現場」については各コードが付与された文書の割合の変化に統計学的有意差はない。3つの報告書において5つのコードはそれぞれ同じように用いられており、不正・不祥事の原因・背景の1つとして常に考えられていることが窺える。

本稿の問題意識である複数回繰り返し連続して同様の不祥事が発覚した時、原因・背景の特定や認識への影響は以下の通りである。同様の不祥事を繰り返すことで原因・背景の特定や認識は変化する部分と変化しない部分がある。具体的には現場が抱える風土に問題があると捉

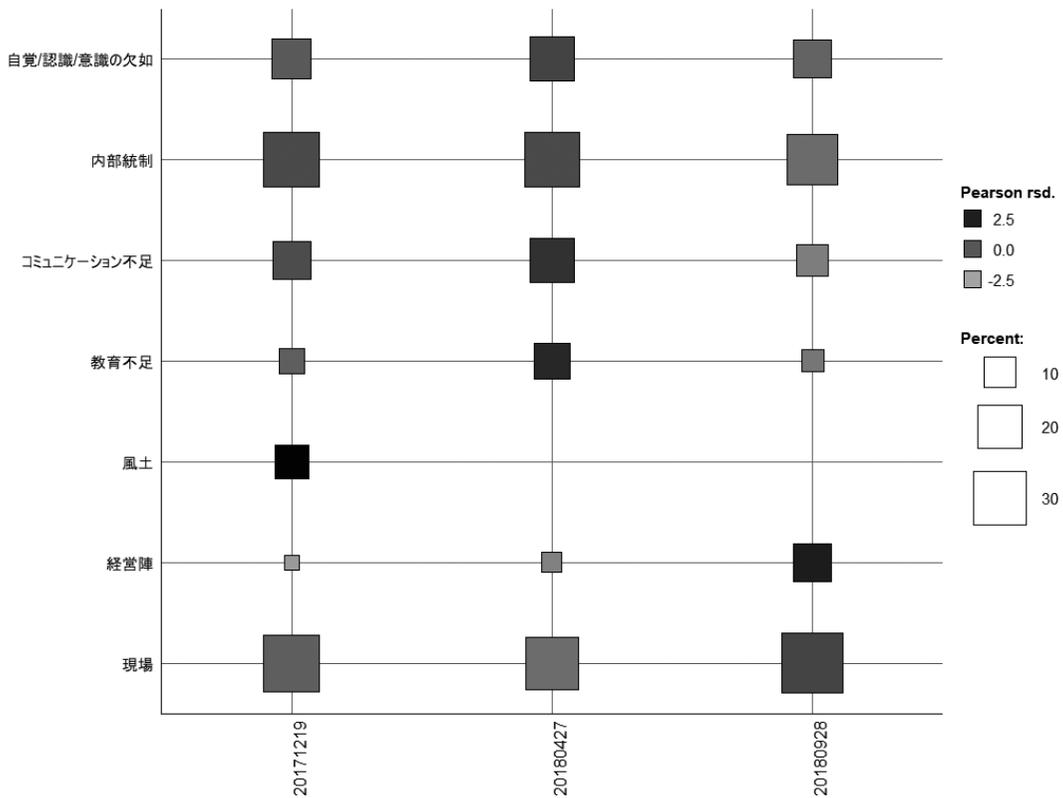


図4 クロス分析バブルプロット

え・認識する傾向は弱まり、逆に経営陣の問題であると捉え・認識する傾向が強まるという変化が生じる。他は繰り返しの影響は受けず、それぞれ常に原因・背景の1つとして捉えられている。

6 おわりに

本稿では、株式会社 SUBARU で発生した完成検査における一連の不祥事を対象とし、計量テキスト分析の手法を用いて、企業が再発防止に向けて取り組む際の出発点となる調査報告書における原因・背景の特定や認識、特に複数回繰り返し連続して同様の不祥事が発覚した時の原因・背景の特定・認識への影響について考察した。結果、調査主体による不祥事の原因・背景に対する特定・認識は繰り返し同様の不祥事が発覚するにつれ「風土」と「経営陣」の2つ

において変化が生じ、それ以外は繰り返しの発覚による変化がないことが明確となった。不祥事が発生した現場に当然問題はあるのだが、それよりも経営陣側に不祥事が発生した原因・背景の本質が存在していると捉えていることが窺える。

本稿では調査主体による原因・背景に対する特定や認識の変遷に着目した。調査主体による原因・背景の特定や認識の変化が企業側の認識や再発防止策の内容に対して与える影響の考察は残された課題である。

注

- 1) 各報告書は(株) SUBARU の HP 「完成検査に関わる不適切事案について」より入手
<https://www.subaru.co.jp/kensa/top.html>

参考資料

- 株式会社 SUBARU (2017a)『ニュースリリース』「当社製自動車の完成検査に関わる社内調査結果について」2017年10月27日
- 株式会社 SUBARU (2017b)『当社の再発防止策(要約)』2017年12月19日
- 株式会社 SUBARU (2018a)『完成検査時の燃費・排出ガス測定に関する調査報告書』2018年4月27日
- 株式会社 SUBARU (2018b)『ニュースリリース』「当社群馬製作所における燃費・排出ガス測定に関し新たに判明した二事案についてのご報告」2018年6月5日
- 株式会社 SUBARU (2018c)『ニュースリリース』「当社群馬製作所における完成検査に関わる不適切事案リコール対象車の拡大ならびに追加的な再発防止策の実施について」2018年11月5日
- 長島・大野・常松法律事務所 (2017)『完成検査の実態に関する調査報告書』2017年12月19日 株式会社 SUBARU
- 長島・大野・常松法律事務所 (2018)『完成検査における不適切な取扱いに関する調査報告書』2018年9月28日 株式会社 SUBARU
- 青木崇 (2013)「企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性：経営者自己統治に向けた課題」『愛知淑徳大学論集ビジネス学部篇』愛知淑徳大学
- 青木英孝 (2016)「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」『経営学論集』日本経営学会
- 上田和勇 (2014)『企業倫理リスクのマネジメント』同文館出版
- 大平浩二 (2018)「企業不祥事は、なくなることはない「人災」である」『衆知』PHP 研究所
- 小山巖也 (2017)「企業不祥事の発生原因と防止策の検討：コンプライアンス活動の観点から」『経営哲学』経営哲学学会
- 角山剛 (2013)「企業不祥事の集団心理学的要因」『月刊人事労務』日本人事労務研究所
- 菊澤研宗 (2017)「企業不祥事の不条理：不条理発生メカニズムとその解決」『経営哲学』経営哲学学会
- 神吉直人 (2018)「組織不祥事と倫理性に関する考察」『成熟社会研究所紀要』追手門学院大学成熟社会研究所
- 鈴木貴大 (2015)「企業倫理の制度化の課題と展望」『商学研究論集』明治大学大学院
- 田中敬幸 (2016)「企業不祥事における企業倫理教育の役割 企業における効果的な教育に向けて」『高崎商科大学紀要』高崎商科大学メディアセンター
- 出見世信之 (2017)「企業不祥事の発生原因と防止策：コーポレート・ガバナンスの観点から」『経営哲学』経営哲学学会
- 中野・高編 (2016)『企業倫理と社会の持続可能性』麗澤大学出版会
- 林寿和 (2015)「わが国上場企業における企業不祥事の発生動向の解説」『月刊監査役』日本監査役協会
- 樋口一清 (2017)「企業不祥事と内部統制：失われた“日本のものづくり神話”を取り戻すには」『Journal of innovation management』信州大学
- 樋口耕一 (2014)『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版
- 樋口晴彦 (2011a)「組織不祥事の原因メカニズムの分析：18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化」『CUC policy studies review』千葉商科大学
- 樋口晴彦 (2011b)「民間企業の組織不祥事リスクに関する実態調査」『千葉商大論叢』千葉商科大学
- 三木要 (2018)「企業不祥事を他山の石とするために、日ごろ必要な備えとは」『企業リスク』デロイト トーマツ企業リスク研究所
- 安岡考司 (2018)『企業不正の研究』日経 BP 社
- 山口利昭 (2014)『不正リスク管理・有事対応』有斐閣
- 若杉明 (2018)「大企業不祥事の分析」『経営管理研究』日本経営管理学会
- 渡邊祐介 (2018)「どの企業にも起こりうる不祥事にどう備えるか」『衆知』PHP 研究所