

論壇

組織的隠蔽か現場暴走か

フォルクスワーゲン社の排ガス性能の不正が自動車業界を大きく揺るがしている。たまたま仕事でドイツのフランクフルトに来ているが、当地の人たちとの会話でもこの問題がドイツ経済や自動車業界を大きく揺るがしていることがよく分かる。新聞でも、この問題をさまざまな角度から、大きく取り上げている。

排ガス規制をクリアするため、規制当局の検査のときだけ条件を満たすようなソフトウェアを組み込まれていたという話は驚くべきことだ。実力のない学生が試験

東大教授(国際経済学) 伊藤 元重

のときにカンニングをしてごまかすような詐欺に似ている。世界的な企業がこのような単純で、あからさまな行為に及んだことに世界中があきれている。

そもそもなぜこのような事態になったのだろうか。問題は企業の上層部がこの行為に関与していたのかどうかだ。もし関与してい

ドイツ揺るがすVWの不正

たとしたら、つまり上層部がこの不正行為を知っていて隠蔽していたとしたら、これは会社全体に及ぶ深刻な問題となる。社長の首が替わるだけで済む話ではない。

仮に上層部が関与していないとしたらどうだろうか。上層部が知

らない中で、現場が暴走してごまかしを行ったことも十分に考えられる。少なくとも辞任表明した社長はこの件を知らなかったと言っている。厳しい時間的制約の中で規制をクリアするため、現場の担当者が切羽詰まってインチキをしたという可能性は否定できない。

ただ、もしそうなら、そうした現場の暴走を止められなかった企業の管理体制の弱さが問われることになる。現場で行われる不正をチェックすることが管理体制の役割であり、そこに経営陣は責任を負っているのだ。

要するに、トップが関与してい

たのか、それともトップの知らない間に不正が進行していたのか、そのいずれの場合にも経営トップの責任が問われることになる。フォルクスワーゲン社はトヨタ自動車と世界第1位の販売台数の地位を争うような大企業であるが、その規模が大きいからこそ、たった一つの不正の社会的影響も大きくなる。

迅速な対応が何より重要

当面は同社がどのような対応を行うのかに注目が集まる。問題が発生したら、どれだけ速やかに必要な対応をとれるかどうかで、その企業の評価が決まる。本当に重要なのは、問題が発生してからの対応であると言っても過言ではない。

ビジネススクールのケースでよく出てくるジョンソン&ジョンソンの鎮痛剤タイレノールの事例がある。誰かがタイレノールに毒を混ぜたという情報が広がった。それを受けて、同社は大きな損失を覚悟ですべての商品を回収して、安全な商品に置き換えた。本

当に毒がもられていたかどうかも分からない段階での素早い対応で、同社に対する評価は非常に高くなったという。

このケースは会社には責任があったわけではない。それでも事故後の対応の素早さがその後の評価に大きな影響を及ぼしたという。フォルクスワーゲン社がこの後、どのようなスピードでどのような対応を行うのか、注目してみたいと思う。

*この記事は静岡新聞社編集局調査部の許諾を得て転載しています。無断転載、複製を禁じます。