

# 調査報告書（概要版）

2023年12月20日

ダイハツ工業株式会社 第三者委員会

委員長 貝阿彌誠

委員 仁科秀隆

委員 中山寛治

## 第1 調査の概要<sup>1</sup>

### 1 第三者委員会の設置経緯及び体制

2023年4月28日、ダイハツは、海外市場向け車両（4車種）の側面衝突試験の認証申請における不正行為に関する対外公表（以下「**第1次公表**」という。）を行った。

2023年5月15日、ダイハツは、第1次公表時に判明した不正行為の重要性に鑑みて、事案の全容解明、真因分析及び再発防止策の実施に向け、ダイハツと利害関係のない外部の法律面及び技術面での下表の専門家から構成される第三者委員会（以下「**当委員会**」）を設置した。

委員長	貝阿彌 誠（弁護士 大手町法律事務所所属（元東京地方裁判所所長・東京高等裁判所部総括判事））
委員	仁科 秀隆（弁護士 中村・角田・松本法律事務所パートナー）
委員	中山 寛治（公益財団法人自動車情報利活用促進協会 理事（元国土交通省自動車交通局 技術安全部部長））

### 2 調査事項

2023年5月19日、ダイハツは、ダイハツ ロッキーHEV 及びトヨタ ライズHEV のポール側面衝突試験の認証手続における不正行為に関する対外公表（以下「**第2次公表**」という。）を行った。

当委員会は、ダイハツからの委嘱を受けて、第1次公表及び第2次公表の各不正行為の事実関係の確認に加え、これらの不正行為に類似する案件（以下「**類似案件**」という。）を把握するための調査も実施してダイハツの法規認証業務（主として、各国当局に対し開発車に関する認証申請を行う業務をいう。以下同じ。）における不正行為を認定することにより問題の全容を解明することとした。

具体的には、当委員会は、認証試験に合格する目的をもって意図的に行われた以下の類型の不正行為を「類似案件」として把握するための調査を実施した。

<sup>1</sup> 調査報告書第1章及び第2章参照。

No.	不正行為の種類	内容
①	不正加工・調整類型	試験実施担当者等が、意図的に、車両や実験装置等に不正な加工・調整等を行う行為
②	虚偽記載類型	試験成績書作成者等が、実験報告書から試験成績書への不正確な転記を行うなどして、意図的に、虚偽の情報が記載された試験成績書を用いて認証申請を行う行為
③	元データ不正操作類型	試験実施担当者等が、試験データをねつ造、流用又は改ざんするなどして、意図的に、実験報告書等に虚偽の情報を記載する行為

一方、当委員会は、調査範囲を拡大するものの、不正行為の認定とそれに伴う事案の全容解明及び真因分析等を行うことを目的としており、当委員会が認定した不正行為が対象車種の法規適合性（法規が求める安全性能や環境性能の基準を満たしているか否かをいう。以下同じ。）に影響するか否かの検討はダイハツが実施した。

### 3 調査方法

- ① ダイハツから入手した関係資料の精査
- ② 対面、Web 会議及び電話の方式により、対象人数 147 名に対して実施した合計 327 回のヒアリング
- ③ 役職員 37 名の電子データを対象としたデジタル・フォレンジック調査
- ④ 役職員合計 3,696 名を対象として 3,642 名（回収率 98.54%）から回答を得たアンケート調査
- ⑤ ホットライン開設・運営
- ⑥ 認証申請書類に関連する不整合の確認
- ⑦ 現地視察

## 第 2 調査結果の概要<sup>2</sup>

### 1 第 1 次公表の不正行為の概要

ダイハツが開発を行った海外市場向け車両（4 車種）の側面衝突試験の認証申請において、試験実施担当者は、仮に認証試験に不合格となった場合には開発、販売の日程を守れず大変なことになるとの思いで、認証試験に確実に合格することを目的として、認証試作車に対し、衝突時にシャープエッジが生じないような割れ方をするように樹脂製のフロントドアトリム裏面に切込みを入れるなどして量産車とは異なる手加工を行った。

<sup>2</sup> 調査報告書第 5 章及び第 6 章参照。

車名	生産国	主な仕向地	不正行為の時期
トヨタ ヤリスエ イティブ	タイ、マレーシ ア	タイ、GCC、メ キシコ等	2022年3月から4 月
プロドゥア アジ ア	マレーシア	マレーシア	2022年9月
トヨタ アギヤ	インドネシア	エクアドル	2022年9月
開発中の1車種	—	—	2023年4月

## 2 第2次公表の不正行為の概要

ダイハツ ロッキーHEV 及びトヨタ ライズ HEV のポール側面衝突試験の認証  
 手続において、左右の試験を実施する必要がある、その試験データの提出が必要と  
 なる。2021年7月に助手席側（左）の立会試験を実施したものの、運転者席側（右）  
 での届出試験は実施しておらず、改めて試験を実施する時間も車両もなかったため、  
 試験成績書作成者は、安全性には問題ないとの思いもあって、認証試験に合格する  
 ために、社内試験として実施した助手席側（左）の試験結果を運転者席側（右）の  
 試験結果として提出した。

## 3 当委員会の調査で判明した類似案件の概要

当委員会が類似案件として認定した不正行為は合計 174 個（不正加工・調整類型  
 28 個、虚偽記載類型 143 個、元データ不正操作類型 3 個）であるが、一番古いもの  
 で 1989 年の不正行為が認められる。全体の傾向としては、2014 年以降の期間で不  
 正行為の件数が増加している状況が認められる。

現場を担当する主に係長級のグループリーダーまでの関与が認められるにとどま  
 り、室長の関与が認められたごく一部の例外を除き、部室長級以上の役職者（以下  
 「管理職」という。）が現場レベルの不正行為を指示し、あるいは黙認したという  
 ようなダイハツが組織的に不正行為を実行・継続したことを示唆する事実は認めら  
 れなかった。

以下では、国内生産車に関して認定した不正行為の例を記載する。

### (1) エアバッグのタイマー着火（不正加工・調整類型）

安全性能担当部署の試験実施担当者等は、側面衝突試験における認証試験では、  
 本来、衝突時の衝撃をセンサーで検知してサイドエアバッグ及びカーテンシール  
 ドエアバッグをエアバッグ ECU<sup>3</sup>で作動（以下「自力着火」という。）させる必要  
 があるにもかかわらず、届出試験の時点ではエアバッグ ECU が開発されていな  
 い段階であったため、届出試験において、衝突時の作動をエアバッグ ECU では

<sup>3</sup> Electronic Control Unit の略。エアバッグ ECU の場合は、エアバッグの制御等を行う車載の電  
 子制御装置であり、車両が感知した衝撃によりエアバッグの展開指令を出す機能を有する。

なくタイマーにより作動（以下「タイマー着火」という。）するように依頼する試験依頼票を作成した上、サイドエアバッグ及びカーテンシールドエアバッグをタイマー着火させる方法で届出試験を実施して、同試験によって得られたデータを記載した試験成績書を作成して、認証申請を行った。

対象車種	時期	分類
ダイハツ ムーヴ（2014年12月～2023年6月） <sup>4</sup> SUBARU ステラ（同上）	2014年9月9日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	国内生産 生産終了
サイドエアバッグ仕様の以下の車種 ダイハツ キャスト（2015年9月～2023年6月） トヨタ ピクシス ジョイ（同上）	2015年6月1日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	国内生産 生産終了
サイドエアバッグ及びカーテンシールドエアバッグ仕様の以下の車種 ダイハツ キャスト（2015年9月～2023年6月） トヨタ ピクシス ジョイ（同上）	2015年6月12日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	

## (2) 試験結果の虚偽記載（虚偽記載類型）

安全性能担当部署の試験成績書作成者は、ヘッドレスト後方衝撃試験において、法規上、選定事由書において選定された運転者席側の試験結果を試験成績書に記載する必要があったところ、助手席側の試験結果しか存在しなかったにもかかわらず、運転者席側の試験を実施する時間的余裕等がなく、運転者席と助手席では性能に大きな差はないと考えたことから、試験成績書には運転者席側の試験結果として虚偽の数値を記載して、認証申請を行った。

対象車種	時期	分類
ダイハツ キャスト（2015年9月～2023年6月） トヨタ ピクシス ジョイ（同上）	2015年5月22日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	国内生産 生産終了

## (3) 試験速度の改ざん（虚偽記載類型）

安全性能担当部署の試験実施担当者は、歩行者頭部及び脚部保護試験において、実際の衝突速度が法規で定められた基準値幅の上限を超えており、当該条件下で

<sup>4</sup> 販売開始時期及び生産終了時期を示す。以下同じ。

の測定結果でも合格と扱われる可能性があったものの、衝突速度が速いほど試験では不利になり、法規よりも不利な試験条件下で合格している以上は安全性に問題がないものと考え、速度が基準値幅の上限を超えた理由を審査機関に説明する手間を省略するために、同基準値幅に収まるように虚偽の衝突速度を試験成績書に記載して、認証申請を行った。

対象車種 <sup>5</sup>	時期	分類
ダイハツ コペン (2014年6月～)	2014年8月22日の認証申請日 (XPLAY)	国内生産 生産中
	2015年3月20日の認証申請日 (Cero)	

#### (4) タイヤ空気圧の虚偽記載 (虚偽記載類型)

法規認証室の試験成績書作成者は、速度計試験において、諸元表に記載された指定値に 20 キロパスカルを加えたタイヤの空気圧で試験を実施するように法規で規定されているところ、実験報告書では指定値に 20 キロパスカルを加えた空気圧が記載されていなかったにもかかわらず、開発日程の都合上、再試験を実施する時間的な余裕がなく、過去の試験実績から、正しいタイヤの空気圧で再試験を実施しても試験結果に影響しないと考え、試験成績書には指定値に 20 キロパスカルを加えた虚偽のタイヤ空気圧を記載して、認証申請を行った。

対象車種	時期	分類
ダイハツ ハイゼットトラック (2014年8月～2020年8月) トヨタ ピクシストラック (同上) SUBARU サンバートラック (同上)	2014年4月23日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	国内生産 生産終了仕様
ダイハツ トール (2016年11月～2020年8月) トヨタ ルーミー (同上) トヨタ タンク (同上) SUBARU ジャスティ (同上)	2016年8月30日の試験実施日から認証申請書類の提出日まで	国内生産 生産終了仕様

#### (5) 助手席頭部加速度データの差し替え (元データ不正操作類型)

安全性能担当部署の試験実施担当者は、フルラップ前面衝突試験の立会試験において、助手席頭部加速度データについて、立会試験時のデータではなく、事前のリハーサル試験時のデータと差し替えることができるようにあらかじめ準備した上で、試験を実施した後に、計測システム上でデータを差し替えて出力して、

<sup>5</sup> 本項目では対象車種のうち、一部のみを記載している。

審査官に提出した。

対象車種は、エアバッグが装備されていない車両であったため、ダミー頭部が車室内の部材に衝突することによって異常値が計測され、当該衝突の状況によっては上記異常値部分を法規に従って削除して計算できず、本来の性能としては安全性を満たしているにもかかわらず、認証試験に合格しないおそれがあった。そこで、上記試験実施担当者は、立会試験での結果いかんにかかわらず、認証試験に確実に合格するため、事前に差し替えデータを準備した上、上記不正行為に及んだ。

対象車種	時期	分類
ダイハツ ハイゼットトラック（旧モデル・エアバッグレス仕様）（1999年1月～2011年11月）	1998年11月5日の試験実施日	国内生産 生産終了

### 第3 本件問題<sup>6</sup>の発生原因<sup>7</sup>

#### 1 不正行為が発生した直接的な原因及びその背景

法規認証業務における多数の不正行為が確認されたが、これらの不正行為に関与した担当者は、やむにやまれぬ状況に追い込まれて不正行為に及んだごく普通の従業員である。

##### (1) 過度にタイトで硬直的な開発スケジュールによる極度のプレッシャー

短期開発は、他社との差別化要因であり、ダイハツの存在意義として開発部門の組織内で根付いたものであり、その結果、過度にタイトで硬直的な開発スケジュールの中で車両の開発が行われるようになった。具体的には、開発の各工程が全て問題なく進む想定のもと、問題が生じた場合の対応を行う余裕がない日程で開発スケジュールが組まれ、仮に問題が生じた場合であっても開発期間の延長は販売日程にまで影響を及ぼすことから、当初の開発スケジュールを柔軟に先送りすることは到底困難というのが実情であった。

そして、窮屈なスケジュールで開発日程の死守が求められる状況のもと、開発プロセスの中では、顧客への訴求力に直結するデザインの決定に時間を要する傾向があることに加え、設計段階における問題の発生により設計変更を要して後の工程に影響することもあり、結果的には最後の工程である認証試験にしわ寄せがくる実情があった。このしわ寄せについてみると、安全性能担当部署及び法規認証室以外の者には、「認証試験は合格して当たり前。不合格となって開発、販売のスケジュール

<sup>6</sup> 第1次公表及び第2次公表の各不正行為に加え、類似案件も含めて「本件問題」という。

<sup>7</sup> 調査報告書第7章参照。

ルを変更するなどということはありません。」というような考えが強く、そのことも原因となっている。

特に、衝突安全試験の担当者は、破壊試験のため試験車両の使いまわしができないという試験の特性がある中でコスト削減の観点から利用できる試験車両の数に制限のある状況にあり、「絶対に合格しなければならない」、「不合格は許されない」というまさに一発勝負の強烈なプレッシャーに晒されながら業務を行っていた（もとより上記のような「認証試験は合格して当たり前」という環境にあったこともプレッシャーの原因になっていた。）。

## **(2) 現場任せで管理職が関与しない態勢**

ダイハツでは、現場の担当者に不正行為を指示・黙認するなどして管理職が登場する場面は見当たらないし（上記第2・3記載のとおり、現場を担当する主に係長級のグループリーダーまでの関与が認められたにとどまる。）、極度のプレッシャーに晒されて追い込まれた現場の担当者に問題の解決が委ねられた現場任せの状況になっていたといえる。

現場サイドから管理職に報告や相談ができなかった要因としては様々なものが考えられるが、一番の要因としては、管理職が認証試験の実務や現場の状況に精通しておらず、また、報告や相談を行っても認証試験の担当者が抱える問題の解決が期待できない結果、現場の担当者レベルで問題を抱え込まざるを得ない状況が生じたことであると思われる。

## **(3) ブラックボックス化した職場環境（チェック体制の不備等）**

認証試験の担当者が絶対合格のプレッシャーに晒され、現場レベルでの解決を迫られる状況になったとしても、業務に対する適切なチェックが行われる状況であれば、不正やごまかしによる解決は困難であるが、特に衝突安全試験の領域は職場環境がブラックボックス化しており、不正やごまかしを行っても見つからない状況にあった。

チェック体制が構築されていなかったことに加え、専門性の高さから属人化により衝突安全試験の領域が外部から目の届きにくいブラックボックス化した職場環境にあったからこそ不正行為が発生した側面があり、こうした環境になれば、認証試験の担当者はそもそも不正に及ぶことはなかったと思われる。

## **(4) 法規の不十分な理解**

当委員会が認定した不正行為には、法規適合性について正確な知見がなく、明確な法規不適合との認識までではないものの、過去から踏襲されたグレーな方法として漫然と現場で繰り返されていた不正行為や技術的には問題ないので法規上も問題な

いはずと独自に判断して試験結果を流用する不正行為も見られた。

法規の理解が不十分となっている要因としては、認証制度自体が極めて専門的であったところ、人員削減により法規認証に精通した人員が不足している状況であり、教育研修体制も不十分であったこと等があげられる。

このような背景事情のもと、法規の理解が不十分なまま目の前の業務をこなしていく状況が生じ、安全性には問題なく書類の不備の修正に過ぎないといった認識で不正行為の自己正当化が進んでいたと思われる。

#### **(5) 現場の担当者のコンプライアンス意識の希薄化、認証試験の軽視**

上記(1)乃至(4)記載の環境や状況が重なった結果、安全性能担当部署や法規認証室の担当者は、当局に提出する認証申請書類に虚偽の情報や不正確な情報を記載してはならないというごく当たり前の感覚を失うほどコンプライアンス意識が希薄化していったと思われる。この点は、短期開発の推進とともに、不正行為の発生件数が増加している傾向とも一致しており、開発評価でより不利な条件で試験に合格しているから認証試験を実施していなくても合格とみなす、試験データが不足していても技術的には同等のデータがあるので流用して構わないといった考え方によって試験成績書に虚偽の情報を記載する不正行為が多発している。

また、上記のような不正行為は、開発日程に余裕がない上、「認証試験は合格して当たり前」という環境、雰囲気のもとで、認証試験はとにかく結果的に合格しさえすればよいというような思いで行われたものであり、認証試験を軽視していたといわざるを得ない。本来自力着火でエアバッグを展開すべき届出試験方式の認証試験でタイマー着火を用いた案件については、試験実施担当者等は、認証試験では自力着火でエアバッグを展開すべきことは基本的な知識として認識していたにもかかわらず、開発日程と天秤にかけた上で安全性にも問題ないと自己正当化しており、認証試験を軽視していたと考えられる。

本件問題がこれだけ大規模な不祥事となった原因としては、こうした現場の担当者のコンプライアンス意識の希薄化や認証試験の軽視を指摘することができる。

## **2 現場の実情を管理職や経営幹部が把握できなかった原因**

### **(1) 現場と管理職の断絶による通常のレポーティングラインの機能不全**

現場レベルでの問題は、本来、管理職を介した通常のレポーティングラインを通じて管理職や経営幹部まで情報が吸い上げられて経営レベルでの対応が検討されて然るべきである。しかし、管理職が認証試験の実務や現場の状況に精通しておらず、報告や相談を行っても認証試験の担当者が抱える問題の解決が期待できない状況が生じていたことから、現場サイドから管理職に報告や相談ができずに現場任せの対応になっていた。

## (2) 補完的なレポーティングラインである内部通報制度の運用の問題

ダイハツでは、2002年度から「社員の声」制度が監査部により運営されており、2011年1月から2023年6月までの期間に合計1,968件の利用実績がある。しかし、当委員会の調査では、本件問題の要因に関連する一部の提言を除き、「社員の声」制度で本件問題を示唆する通報がなされた実績は見当たらず、最終的に外部機関への通報が契機となって本件問題の発覚に至ったことは、「社員の声」制度、さらにはダイハツの自浄作用に従業員が期待や信頼を寄せていなかったことの証左として、深刻な問題と捉えるべきである。

「社員の声」制度に寄せられた通報のうち、2022年では実際に調査に至った案件の約6割程度は、事案が発生している部署に調査を依頼する形で運用されている。また、匿名通報者の場合は、連絡先を把握している場合であっても、匿名通報は信憑性が低いという考え方等から結果通知を行わない運用が行われている<sup>8</sup>。こうした点も従業員の内部通報制度や会社の自浄作用に対する疑念が強まる要因となった可能性がある。

## (3) 開発・認証プロセスに対するモニタリングの問題

衝突安全試験の認証申請に使用する試験成績書と実験報告書の正確性の確認は安全性能担当部署に委ねられており、認証申請書類の正確性をチェックする体制が構築されていなかったことは認証プロセスにおける重大な不備といえるものであったが、こうした不備が社内の監査、すなわちモニタリングの過程で発見・是正されなかった点も重要な問題と考えるべきである。

# 3 本件問題の真因

## (1) 不正対応の措置を講ずることなく短期開発を推進した経営の問題

本件問題の不正行為は、法規認証業務の過程で見られる上記1・(1)乃至(5)記載の直接的な原因及び背景に基づいて発生したものである。その意味では、本件問題はまさに法規認証業務に組み込まれた各種の要因に起因するもので短期開発の副作用ともいえるものであるが、ダイハツの経営幹部は、不正行為の発生を想定しておらず、法規認証業務において不正が発生する可能性を想定した未然防止や早期発見のための対策を何ら講ずることなく短期開発を推進した。その結果、短期開発の強烈なプレッシャーの中で追い込まれた従業員が不正行為に及んだものであり、不正行為に関与した従業員は、経営の犠牲になったといえ、強く非難することはできない。

---

<sup>8</sup> 「社員の声」運営規定では、「事務局は必要に応じて、調査・対応結果を提言者に通知する。ただし、提言者の連絡先が不明な場合を除く。」と規定されている。

したがって、本件問題でまずもって責められるべきは、不正行為を行った現場の従業員ではなく、ダイハツの経営幹部である。

2019年から2020年にかけて、複数の認証申請書類の不備等の事象が発生し、製品企画部と法規認証室が、その再発防止策として、認証試作車とKS車（確認試作車）を同時製作して保安基準適合性に影響する設計変更を認証試作車に織り込む方法について検討を行った。そして、検討の結果として、認証試作車と量産車の同一性を確保する観点から問題視し、全ての設計変更を認証試作車に織り込むためには開発日程の延長が必要との問題提起を経営トップも参加する会議体において行った。しかし、結果的には、現状のプロセスを維持したままの再発防止策が検討され、性能に影響する部品についてのみ設計変更を織り込んで認証試作車と量産車の同一性を確保すれば問題ないという考え方から、設計変更の織り込み等のために開発日程に2週間が追加される形で日程の見直しが行われた。

低コストで良質な自動車を提供するために短期開発を「ダイハツらしさ」と捉え、他社との差別化要因として推進すること自体については、営利企業である以上、経営方針として何ら問題はない。その反面、そのような経営方針による組織内の歪みや弊害についても常にアンテナを張り巡らせて敏感にリスクを察知する必要があったところ、この点でダイハツの経営幹部のリスク感度は鈍かったといわざるを得ない。

## (2) ダイハツの開発部門の組織風土の問題

当委員会は、ダイハツの役職員等合計147名に対するヒアリングやアンケート調査を実施したが、ダイハツの開発部門の組織風土の特徴として、以下のような事象を把握した。

- 現場と管理職の縦方向の乖離に加え、部署間の横の連携やコミュニケーションも同様に不足していること
- 「できて当たり前」の発想が強く、何か失敗があった場合には、部署や担当者に対する激しい叱責や非難が見られること
- 全体的に人員不足の状態にあり、各従業員に余裕がなく自分の目の前の仕事をこなすことに精一杯であること

「自分や自工程さえよければよく、他人がどうであっても構わない」という自己中心的な風潮がある組織風土が、認証試験の担当者に対するプレッシャーや部門のブラックボックス化を促進し、リスク情報の経営層への伝達を滞らせる土壌となっていたと思われる。また、こうした組織風土の問題は必ずしも開発部門に限られるものではなく、ダイハツの全社的な組織風土、すなわち「社風」として深く根付いている可能性がある。

## 第4 再発防止策の提言<sup>9</sup>

### 1 経営幹部から従業員に対する反省と出直しの決意の表明

本件問題が生じた真因は、ダイハツの経営幹部が、短期開発の推進に当たりその効用にばかり目が行き、不正行為の発生というその弊害に思いが至らず、不正対応の措置を講ずることなく短期開発を推進したことにある。そして、本件問題が生じた最大の原因が過度の短期開発の推進にあることは現場の従業員が強く感じているところである。したがって、経営幹部は、今後、各種の再発防止策を推進する上では、まずもって、本件問題が発生した真因が上記のような経営の問題にあることを深く反省して、全従業員に対し、その反省を伝えた上で、本件問題を教訓として出直す決意であることを表明すべきである。

### 2 硬直的な「短期開発」の開発・認証プロセスの見直し

法規認証業務を行う現場における、過度にタイトで硬直的なスケジュールによる「短期開発」の極度のプレッシャーが本件問題の不正行為の原因になっていることからすると、ダイハツとしては、まずもって「短期開発」の弊害を直視し、余裕もったスケジュール、あるいは多少窮屈でも問題発生時に柔軟に変更できるスケジュールが実現できるように開発・認証プロセスの見直しを行うべきである。

そもそも短期開発を促進するために開発段階の試験データを可能な限り認証申請用にも利用する取組みが行われて開発評価の試験と認証試験の区別が厳格ではなくなったことが本件問題の大きな原因として考えられることからすると、KS車の認証試験での使用やKS車の試験データを届出試験方式の認証試験に活用することを禁止することも検討に値する。

「短期開発」の開発・認証プロセスの見直しは、「ダイハツらしさ」ともいわれるビジネスモデルの変革にもつながりかねない重要な問題である。したがって、まずは開発部門として開発に本来必要な工数を正確に見積もった上、その工数に見合った体制を構築することが肝要であるが、開発部門だけの問題ではなく、全社的な経営問題としての対応が望まれる。

### 3 開発・認証プロセスに対する実効性のある牽制

#### (1) 性能開発・評価・認証の分離

本件問題では、2013年以降、衝突安全試験の多くの試験項目について、①実験業務、②実験結果の計測値・写真等の生データから実験報告書を作成する業務、③実験報告書から認証申請書類としての試験成績書を作成する業務のいずれも安全性能担当部署が担当していて、相互牽制が利かない職場環境にあったことが不正行為の温床となったと考えられる。したがって、再発防止の観点からは、相互牽制が機

<sup>9</sup> 調査報告書第8章参照。

能する組織体制の再構築が必要である。

この点、ダイハツは、2023年6月1日付けで組織改正を実施し、開発部門において、性能開発・評価・認証の各機能を分離させるとともに、特に客観性を要する認証機能については開発部門から独立させた。具体的には、法規認証室をくるま開発本部から、新設された「品質統括本部」に移管して性能開発と認証を明確に分離した。法規認証機能の客観性を高める観点では有効な組織改正と考えられるが、法規認証業務も開発プロセスの一部を構成することからすると、開発部門の現場との連携が滞り、法規に関する指導・助言機能の弱体化が懸念される。したがって、客観性を確保しながらも開発部門の現場との円滑な連携が確保されるように運用すべきであり、例えば、法規認証室に現場を熟知して円滑なコミュニケーションがとれる人員を配置するといった点に留意すべきである。

また、2023年6月1日付けで行われた組織改正では、従前の車両性能開発部について、開発機能と評価機能を分離するため、「車両性能開発部」と「車両性能評価部」の2部体制に変更された。この体制変更も実質を伴っていれば再発防止策としての効果が期待されるが、単なる形式的な組織改正にとどまり、現場では認証試験の合格に向けて協力する関係が継続して何ら変化が生じないことが懸念される。したがって、レポーティングラインの分離や勤務場所の分離等も適切に行って牽制機能が適切に発揮されるよう運用に注視して継続的にモニタリングを行うべきである。

## (2) 認証申請書類の正確性をチェックする監査的手続の導入

本件問題では、衝突安全試験の認証申請に使用する試験成績書と実験報告書を突合して正確性をチェックする体制が構築されていなかったことに起因して、第2次公表で明らかにされたような虚偽記載類型の不正行為が複数発生している。当局に提出する認証申請書類の正確性を担保するチェック体制の構築は、再発防止のために必須である。

## 4 コンプライアンス及び自動車安全法規に関する教育研修の強化

本件問題で多数の不正行為が発生した背景として、従業員の法規の不十分な理解があることを踏まえると、教育研修の強化に本気で取り組まない限り、本件問題の再発防止は期待できないと思われる。

## 5 職場のコミュニケーション促進と人材開発の強化

管理職が現場に赴いて従業員の悩みを直接的に聞く機会やキャリアプランの相談を受けるような1対1の面談の機会をつくるなど現場と管理職のコミュニケーションを促進する施策を実施すべきである。

開発部門の組織風土の問題として、自己中心的な風潮があり、こうした風潮を改

善するためには、目の前の工程を遂行するリソースの確保の観点だけではなく、より中長期的な視点からの人材育成や人材開発の人事施策を強化する必要がある。中でもくるま開発本部内の部をまたぐ人事ローテーションや業務上関連性が高い品質統括本部との人事ローテーションの実施・強化は、各部門からの反対の声が強くてもぜひ実施すべき施策である。また、組織風土の問題はダイハツの「社風」として深く根付いている可能性を踏まえ、ダイハツの全社的な視点をもつ従業員を育成する観点からは、従業員1人1人のキャリアプランの選択肢を広げ、部門をまたぐ人事ローテーションについても前向きに検討すべきと考える。

## 6 内部通報制度の信頼性を向上させるための取組み

ダイハツの内部通報システムである「社員の声」制度は、その利用状況からすると一定程度機能しており、制度として形骸化しているような状況はない。しかし、制度の利用者の満足度を高める観点からは、寄せられた通報に対して会社として客観性のある調査を行って十分に対応し、かつ、それを利用者に見え化させる必要がある。

## 7 経営幹部のリスク感度を高めるための取組み

トヨタの完全子会社として直接市場関係者をはじめとする社外の声に直面するわけではないダイハツの経営幹部にとって、他社の不正事例の影響、リスク管理や監査の実務の動向を踏まえた外部の声は感度を磨くためには極めて重要であり、意識的に外部の意見を取り入れる仕組みを導入する必要があると思われる。

## 8 改善への本気度を示す経営幹部のメッセージの継続的な発信

当委員会は、調査の過程において、ダイハツが本件問題の原因分析として、これまでの歴史・経営環境を振り返って経営者として反省するとともに、経営改革や風土改革を行おうとしている状況を把握し、再発防止に本気に取り組む姿勢を実感した。

今後、こうした経営幹部の改善に向けた本気度を組織の隅々まで浸透させるためのメッセージの発信が重要であり、管理職を介するなどしてそれを現場の従業員まで届ける必要がある。そして、そのような取組みを一過性のものとせず、粘り強く継続する必要がある。

## 9 本件問題の再発防止策を立案・監視する特別な機関の設置

当委員会が提言する再発防止策は、本件問題の原因分析を踏まえて大綱を示すものであるが、ダイハツの今後のビジネスモデルや組織体制、人事施策に関することから、具体的な再発防止策の立案と導入はダイハツが今後慎重に検討すべき課題

である。

今後のダイハツにとってこの再発防止策の立案と監視は極めて重要な問題であることを踏まえると、外部専門家の支援も得た委員会等の特別な機関を設置してそのような取組みを行うことも検討に値する。

以上