

日産自動車の内部監査はなぜ完成検査不正を見逃したのか

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

国交省の日産車体湘南工場抜き打ち検査（2017.9.18）により、①完成検査員に任命されていない者（補助検査員）が完成検査員の付き添い等なく、型式指定申請に際して届け出た完成検査項目に係る検査を実施していた事例があること ②完成検査員が、補助検査員に対し、完成検査員名義の印鑑を貸与し、貸与を受けた補助検査員が、同印鑑を用いて完成検査票に押印していた事例があること を指摘した。

国交省は引続いて、日産及び同グループ会社の立ち入り検査を実施した結果、いずれの工場でも同様の事例の存在を確認し、事実関係の調査と再発防止策を報告するよう求めた。

日産から調査委託された第三者（西村あさひ法律事務所）による調査が行われる中で、日産車体湘南は9月19日以降も、補助検査員でもない作業員が引き続き完成検査を実施していること、他工場においても補助検査員又は一般の検査員による完成検査が継続実施されていることが判明、国交省は2回目の報告徴求命令を発した。

以下は、日産自動車第三者（西村あさひ法律事務所）調査報告書（2017年11月17日公表：以下「日産調査報告書」という）及び日産車体「当社国内車両製造工場に係る不適切取扱いに関する実態調査及び再発防止策検討結果について」（以下「日産車体調査報告書」という）に基づき、私が、仮に、日産自動車本社の内部監査担当者になったとして、「なぜ完成検査不正を見逃してしまったのか」を述べたものである。

1. 日産車体湘南工場への往査

私の属する TCSX（トータルカスタマー サティスファクション本部）の企画・監理部は内部監査を担当している。全ての日産車両工場に対して、毎年、各年1回、1日～2日程度の往査を実施している。

車両生産工場への監査は、事前に工場へ通知し、2～3名の監査担当者が実際に生産現場へ往査することになっている。今回は、日産からの生産委託により、日産の型式指定の自動車を製造し、完成検査業務等を受託している日産車体の湘南工場（平塚市）への往査であった。

いつも通り、業務処理基準書や標準作業書などを閲覧した上で、完成検査については習熟

度を記録した資料等を確認、現場に赴き、作業状況を直接監査することとした。

2. 完成検査制度とは

内部監査が完成検査の監査を重視しているのは、この制度が、国の法令に基づき、国に代わってこの検査を実施しているからである。

具体的には、「自動車型式指定実施要領」に適用される「附則14：型式指定を受けた車両の完成検査の運用」において、完成検査の考え方として、以下が示されている。

完成検査は、製作される車両が指定を受けた型式としての構造・装置及び性能を有すること(均一性)、保安基準に適合していること(基準適合性)を確認するために行うものであって、その実施は安全確保、公害防止上必要なものであるが、どのような手法を用いて完成検査を実施するかについては、自動車製作者等の技術力、知見等によって異なるため、国が画一的に検査方法を定めることはしていない。

日産の内製工場においては、各工場の品質保証部長が検査主任技術者を務め、完成検査員を任命している。他方、日産から完成検査の委託を受けている日産車体の湘南等4工場は、いずれも、日産栃木工場の品質保証部長が検査主任技術者を兼任し、各車両工場における完成検査員を任命している。

- ・完成検査員が従事することができる完成検査には、以下の4つの区分がある。

- ①テスター検査(全数検査) ②最終検査(全数検査) ③排出ガス検査(抜取検査)
- ④車両試験(抜取検査)

テスター検査とは、測定器等を用い、車両の稼働性等を確認する検査であり、ブレーキ、ホイールアライメント、ヘッドライト、定置走行、エンジンルーム、アイドル排気、シャーシー廻り等の検査を行う。

最終検査とは、完成車両、完成検査票及びVIDラベル(バーコードラベル)に記載、記録等されている車台番号、原動機型式及びモデルナンバープレートが相互に整合しているかを確認する検査である。

- ・完成検査業務に従事しようとする者は、「完成検査に関する任命・教育の基準書」に従い、上記各区分ごとに、完成検査員として任命・登録されることが求められる。

- ・完成検査員は、以下の(1)から(3)の三つの要件を全て満足する者が、集合教育を受講し、終了試験に合格した上で(合格基準は80点/100点)、完成検査実習を経た場合に任命される。

- (1) 従業員(含む、嘱託従業員、定年嘱託従業員、シニア社員、期間従業員)であること
 (2) 以下のいずれかに該当すること

- A 高校、短大、高専、大学、高等職業訓練校及びこれらと同等の学校において、機械あるいは自動車の構造に関する学科を修了し、かつこれを卒業した者
 B 3級以上の自動車整備士の資格を有する者
 C 完成検査担当課長が行う自動車の構造・性能に関する講習(72時間)を修了し、理解度試験で80点/100点以上を有した者

- (3) 完成検査区分について下表に示す期間補助業務に従事し(この期間は補助検査員と呼ばれる)、完成検査担当課長(当工場では品質保証課長と推定:眞田)が完成検査の基礎的技能を修得していると認めた者

完成検査の 区分	テスター検査	最終検査	排出ガス検査	車両試験
経験期間	2か月	1か月	6か月	6か月

- 完成検査員に登用された者は、会社から「完検バッジ」と呼ばれる、完成検査員であることを示すバッジと完成検査票に押印するための印鑑(「完検印」)を支給され、完成検査員として仕事ができるようになる。

- 完成検査の実施は、各車両工場の品質保証部品質保証課が担当している。具体的な完成検査業務を担っているのは、工長とその指揮下にある完成検査員である(なお、完成検査員のうち、所要の訓練を経て補助検査員の指導を行う資格を得ている検査員を「指導検査員」と呼んでいる。)。完成検査ラインの日々の勤務シフトは、工長と指導検査員が相談の上決定し、日々の完成検査ラインの運営は工長の判断に基づいて行われている。工長の上位には係長が存在するが、係長は完成検査業務に直接従事することではなく、管理業務に専従している。

- 品質保証部長及び品質保証課長は、車両工場の品質保証関連業務全般を所管している。そのため、その業務は完成検査に限られず、生産工程における品質管理業務も所管している。職位の順序は次のようになる。

品質保証部長－品質保証課長－係長－工長－指導検査員－完成検査員－補助検査員

3. いざ現場へ

完成検査員は正規の手続きで任命されているのか、習熟度はどのようにチェックされたのかについて完成検査員の資料を閲覧し、完成検査員任命手続きに関して、全員が必要な

期間の実習を経て、試験に合格（80 点以上）していることは事前に確認している。

完成検査員の資格者は完検バッジを胸につけているはずである。私は、1 人 1 人の検査員をチェックした。全員、バッジをつけていた。ただし、ネームプレートまでは控えなかった。これで、完成検査の監査は終了した。いつもの通りである。

4. 国交省の立入り調査

2017 年 9 月 18 日、日産車体湘南工場への国交省による抜き打ち立入り検査に先立つ数か月前に、国交省に内部告発がなされていたことが FNN ニュースで報じられている（ビジネス法務の部屋 2017.10.22）。

立入検査の日、国交省は直ちに、完成検査ラインに出向いた。そのときの状況が、「日産車体調査報告書」に次のように記載されている。

その立入り検査に際して、工場現場では完成検査員以外が検査を行っていたこと、そのために印鑑の不正な貸し出しが行われていた実態、完成検査員がマンツーマンで補助検査員の指導を行う体制を導入した時期について不正確な説明をしたり、関係資料の一部を修正、削除するなど、その事実を隠すために不適切な行為が行われた。

全くの混乱ぶりが伝わって来る。我々が調査した時とは全く違う。一体何がどうなっているのか。

5. 内部監査時の隠蔽工作

「日産車体調査報告書」には「監査時における不適切な対応」として次のように書かれている。

各車両工場では、長年にわたり国交省及び日産本社による定期監査（内部監査のこと）、又は ISO 認証のための審査において、現場監督者である工長や指導検査員の指示により、完成検査に従事している補助検査員について、監査当日に限り完成検査以外の業務に従事させたり、完成検査ラインから外れるよう命じるなどして不正が発覚することを逃れていた。又、係長の指示に基づき、工長が補助検査員に完検バッジを配布し、監査期間中は完検バッジを着けさせた上で、完成検査に従事させていた。こうした不適切な対応が常態化していた。

従って、私が見た時には、全員が完検バッジをつけていたのは当たり前だったのである。私のやった監査は一体何だったのか。

次のような不正が行われていたとも「日産車体調査報告書」にはある。

- ①完成検査員に任命されるために求められる座学講習の時間が短縮されていた。
- ②座学講習後の確認試験に関して、試験問題と答案が一緒に配布された、教育教材を見ながら受験した、答案提出後の間違い箇所を訂正の上、再提出した、などの不正が行われた。

6. 工長らの言い分

完成検査ラインを実際に指揮しているのは係長の下の方である。彼らは、不正だと知りながら（だから内部監査人をごまかした）、なぜ、補助検査員に完成検査員の印鑑、又はその予備を使って、完成検査票に押印することを認めていたのか、日産調査報告書から読み取ってみた。

- (1) 完成検査員の不足 二交代制を機に、期間従業員までも完成検査に従事させるようになった。人員計画に際しては、日産の原価低減推進室が直接労務費について「低減率」を加味して「所要人員」の案を算出し、各事業所での「人員調整会議」で議論の上決定された。日産湘南の同会議には、品質保証課長及び工数管理担当が出席していたが、この5年間、完成検査員の増員の要望は皆無であった。工長は「このまま低減率に沿って人員が選らされるとラインが回らなくなる」「期間従業員が多く入りその分指導担当が必要になることも考慮してほしい」などの意見をIEグループ担当者にはいうことがあったが、日産から要求される「低減率」達成は必達目標になっており、工長も必ずしも品質保証側からの意見が反映されるわけではないことを知っていたため、表に出ることはなかった。
- (2) 任命・教育基準書と現場の技能習熟基準のダブルスタンダード 日産では、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。「I」は、「教えられた通常の作業ができる。」、「L」は、「一人前にできる。」、「U」は、「他の人を指導できる。」と区分していた。この基準により、工長から「独り立ち」と認められたものが、完成検査を行っていた。つまり、任命・教育基準書とのダブルスタンダードになっていて、実務上はILU基準が一人歩きしていた。

つまり、工長及び指導検査員が、補助検査員の習熟度を管理・把握し、一人で完成検査を行うことができると判断された場合に限り完成検査を実施させるという運用が行われていたことが確認されている。そして、習熟度を判断する際には、例えば、意図的に不具合を仕掛けた車両を完成検査ラインに流し、補助検査員が当該不具合を発見することができるかどうか見極める、補助検査員による検査時間を計測

し、完成検査ラインでの検査を行うことのできるレベルに達しているかを見極める、といった実務的な試験を通じて判断を行っていた。

又、任命・教育基準書には、現場の実態にそぐわない資格要件がある。例えば、テスター検査工程の経験期間は2か月間と定められているが、テスター検査のすべての項目を2か月で習熟することは困難であるが、どれか一つの工程なら、2週間もあれば十分であり、こうした現場の実態とかけ離れた規定は、いつの間にか、軽んじられていった。「検査項目に習熟しているのであるから、完成検査員の資格を有していなくとも完成検査を行うことは十分に可能であった」というのが大方の工長らの意見である。

7. 日産幹部の責任

「工長を始めとする完成検査員の規範意識が鈍麻していたことにつき、工長を始めとする完成検査員のみを責めるのは誤りであり、むしろ、工長を始めとする完成検査員の規範意識の鈍麻を引き起こした責任は、会社としての日産そのものにあるといわざるを得ない」と「日産調査報告書」は述べ、次の提言を行っている。

(1) 完成検査制度の重要性の再認識

完成検査は、本来国において行う検査を、国と自動車製造業者との間の信頼関係に基づき、法令等で定められた手続に則って自動車製造業者が実施するものである。これを受けて、日産では、任命・教育基準書を定めている。任命・教育基準書に従って任命されていない者が完成検査を行うことは、国との信頼関係を裏切り、ひいては型式認定制度の根幹を揺るがす行為であり、役員以下幹部の責任は極めて重い。幹部は、完成検査制度の重要性を踏まえた上で、車両工場の運営を行う必要がある。

(2) 管理者層と現場との距離感の改善

補助検査員が完成検査を行っていたことを、品質保証課長以上で知っていたものは皆無であった。補助検査員の人員不足も全く気付いていない。ちなみに、完成検査ラインの実情を把握している者が日産本社には存在しなかった。

8. 内部監査への指摘

日産調査委員会への支援を行った外部監査機関が次のような指摘をしている。内部監査担当の私には耳の痛い内容である。

①具体的な監査手続が定められていなかったこと

文書化された監査手順や監査手法が定められていなかった。また、監査の過程で収集された証拠類の評価方法やどのように監査の対象となるサンプルを抽出するかについての手順も存在していなかった。そのため、重要なリスク分野を特定するための手続が不十分であった可能性があり、問題が発見されなかった可能性がある。

②監査手続において、監査証拠の真正さの評価を行う手続が存在していなかったこと

作業手順が定められているか、作業手順が遵守されているか、所要の書類が作成されているか、管理者層による統制がなされているかという点に監査の主眼が置かれており、集められた監査証拠の真正さを評価する手続が存在しなかった。

例えば、完成検査員が完検バッジを着用しているか否か、完成検査票が適切に作成されているか否かについては監査が行われていたが、完検バッジを着用している者が完成検査員の資格を有しているか否か、完成検査票に押捺されている印影が真正な完検印のものかといった点についての評価は行われていなかった。

③リスクベースの監査手法が採られていないこと

監査対象及び監査手続は、リスク評価に基づいて決定されてはいなかった。

④追加監査の実施を決める手続が存在しないこと

追加の内部監査が必要か否かを判断する手続が定められていなかった。結果として、構造的な問題、内部統制上の問題あるいはコンプライアンス意識の欠如を示唆する事項が検出されても、それを手掛かりとした追加監査の実施が検討されていない。

⑤監査に関する証拠類が体系的に保存されていないこと

内部監査の際に確認した証拠類の写しが保存されていない。

⑥監査の実施をあらかじめ知ることができたこと

内部監査が実施される少なくとも2週間前には、各工場に対し、監査を実施する旨が通知されていた。また、内部監査の内容も毎年同様であり、監査を受ける側にとっては予測可能性が高い状態にあった。

⑦監査機能とモニタリング機能の相互補完の為の仕組みの欠如

内部監査の範囲は広範であるにもかかわらず、車両工場の管理部門によってモニタリングされているリスクの低い分野も重複して監査の対象としていた可能性がある。監査・モニタリングの各層で効率的な情報共有とリスク領域の相互補完的なカバーができていない。

私のコメント

(1) 監査役は品質リスクに向き合うべきである。

日産車体（東証一部上場）は、監査役 4 名がおり、内部監査室が設置されている。そして、内部監査室長は、監査役室長を兼務している。また、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会及び品質委員会もある。今回問題となった湘南工場は本社と同一敷地（平塚市）にある。補助検査員による完成検査は当工場では 1990 年代前半ごろから開始された可能性があるという。つまり、約 30 年弱（車体製造工場 6 社では 38 年が最長）にわたり、違法行為が続けられてきたのに、監査役も内部監査も各種委員会も本当に気付かなかったのか。

日産本社の内部監査があったときは隠ぺい工作をしていたというのが、同じ日産車体の監査の時も隠していたのか。身内同士で隠しあって、一社員による内部告発で、会社が揺らいでしまうのは極めて残念である。

「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告（17.11.17 日産自動車）」によれば、「日産調査報告書」の内部監査に対する指摘に沿った改善がなされるとのことであるが、そこには監査役の監査は全く触れられていない。

(2) 現場の意見が聞こえる仕組み

私には、自ら定めた「完成検査に関する任命・教育の基準書」違反をしたことはもちろん問題であるが、実際現場で実施されていた「ILU 基準」にも一定の合理性があり、また、補助検査員の訓練期間についての工長らの意見にももつともな点がある。実は他社ではより短期に資格を取得させ実務経験を通じて習熟させているケースもあるという（2017.10.28 日経新聞）。

上記の報告書には、補助検査員の実習は、各工場ではなくて全員追浜工場で実施し、併せて実習期間の見直しを行うという。その際、「ILU 基準」との整合性を図った基準になるであろう。

以上