

監査役は品質問題にいかに向き合うのかー監査役事件簿から

「最新 監査役の実務マニュアル」(新日本法規) P552「品質管理を監査する」には次のようにある。

社内規定の整備・教育・マニュアルの遵守・異常時の報告体制・不良率等の品質管理資料の整備・クレーム処理・作業標準書の整備と遵守・品質管理部門等の体制整備などを監査する。ISO9001 は万全ではない。

これに加えて次を提案する。

- ① 内部監査部門、品質保証部門と連携し、不正リスクの洗出しを行い、そのリスク対応の監査を行う。
- ② 毎月、品質保証部門の責任者から報告を受ける。

1. 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

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、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・監理部が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テスト検査(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)

テスト検査とは、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。

品質保証部長ー品質保証課長ー係長ー工長ー指導検査員ー完成検査員ー補助検査員

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について、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付けさせた上で、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、試験問題と答案と一緒に配布された、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。日車湘南の同会議には、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減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、「I L U」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 I L U 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っともな点がある。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。

2. 神戸製鋼所検査成績書の改ざん事件（速報）

現在第三者委員会が調査中（2017年12月末期限）。

出典は：2017.11.10「当社グループにおける不適切行為に係る原因究明と再発防止策に関する報告書」及び新聞情報等

1. 繰返される検査データ改ざん

① 顧客と契約した仕様に満たない製品を顧客の了承なしに「トクサイ（特裁）」として出荷。

② 検査データ改ざんによるJIS認定品と偽り出荷。JIS認定取消しは同グループ3回目。

過去のデータねつ造事件2件

(1) 子会社日本高周波鋼業（東証一部 工具・特殊鋼・特殊合金等）
データねつ造によるJIS認証取り消し事件 2008年。経産省が業界団体の日本鉄鋼連盟に、会員企業の総点検と報告を求めた。神戸製鋼所は鉄鋼部門のみの点検にとどまった。（神戸新聞2017.10.25）

(2) 子会社神戸鋼線ステンレス（東証二部） データねつ造によるJIS認証取消し事件

神戸関連会社の工場で起きたJIS法違反に背景を探る 親会社から赴任した新工場長が生産会議に出席しおかしな言葉が使われていることに気づいた。「トクサイ」。個客の要望から外れていても顧客が望むなら特裁を認めるが、規格から外れたものを顧客の承認もなしに特裁はありえない。「強度の特採なんかあり得ない」と述べた。（16.7.11 日経ビジネス）

2016年6月9日公表。ばね用ステンレス鋼線の一部に引張強度の試験値を書換えて格外品を出荷していたことが判明。2008年に発覚した高周波鋼業のJIS法違反を受けて、当社グループ挙げて品質保証体制強化中だった。2016.6.10日経 製品の出荷を停止し安全性を確認する。出荷量の0.75%が対象。

2016.6.21「神戸鋼線ステンレスにおけるJIS法違反に関する調査状況と当社グループの製品の品質に関する法令等の遵守状況についての一斉点検の結果について」 6月10日設置された調査委員会による一斉点検の結果（書面による回答）「新たな違反は確認されず」

16.7.29「神戸鋼線ステンレスにおけるJIS法違反の対象製品に関する安全確認結果について」対象製品は55.3トン。殆どがバネ業者に出荷。バ

ネ業者は出荷検査に合格している。

16.7.29「神戸鋼線ステンレスにおけるJIS法違反の対象製品に関する安全確認結果及び原因究明と再発防止について」

製造技術・工程能力の不足、品質問題実態把握できず、生産・納期優先。引張強度の下限外れは品質上問題ないと考えていた。手動でデータ入力、作業手順を規定する作業標準が未整備、品証部門長が製造部門を兼務し品証の独立性確保されず、不良処理の決済ルールなし。品質監査の人材不足。親会社の幹部「少々強度が弱くても最終製品の品質には影響しないという、誤った考え方がはびこった」（神戸新聞2017.10.25）

2. 今回事件—グループ全体の検査成績書改ざん

そして今回3回目起きた。問題は、次の二つ（眞田）

① 再発防止策はグループ全体に共有されず。

② 両社とも今回の不正事業所に載っている。

神戸鋼線ステンレスのJIS法違反事件を受けて、過去1年間の出荷品に対する自主点検を2017年8月に各事業所に（ひっそり：17.11.28日経「迫真」）要請。アルミ・銅事業部門において、データ改ざんが発覚 8月末に現場の管理職からアルミ部門の幹部に報告があり、8月30日に社長ら経営陣に報告があった。関与者は管理職を含め過去1年間で数十人。組織ぐるみだった。複数の拠点で社員から節の告白が相次いだ。顧客からの情報で、経産省は9月28日に問題を把握し、神戸に公表を迫った。10月8日、公表。

2017.10.20に「当社グループの品質自主点検における妨害行為について」公表。長府製造所（アルミ・銅製品）のアルミ押出工場における管理職を含む従業員が顧客に指定された基準を外れた寸法の不適合品の品質検査データを事業部門による自主点検の際に報告せずに、発覚を免れていたことが判明。

2017.10.19に社内の窓口に情報が寄せられて発覚。（8月30日の情報との関係不明）

2017.10.26取締役会にて外部調査委員会の設置を決定した。2017年12月末に終了予定。

2017.11.10「原因究明と再発防止策に関する報告書」によれば次の通り。

(1) 不適切事案の発生した事業所 本体6事業所 国内グループ会社8社 海外グループ会社5社 その他確認中1件。

(2) 不適切事案の分類（単位：事業所又は会社数）

①個人型7 ②複数型（複数部署に跨る・上司からの指示・黙示）9

③長時間型（5年以上）13 不正データの顧客数525。別に疑いのある事案4件あり。顧客数11

②の複数型には製造部署、品質管理部署（検査の合否判定）、品質保証部署（検査の相当性・出荷製品の品質保証）が関与している。管理職も関与し

ている。

・コベルコマテリアル銅管（KMCT）JQA(一般社団法人日本品質保証機構)による審査によって、JIS 規格を満たしている引張強度や結晶粒度の検査証明書のデータの書き換えが判明。検査結果を JIS 規格よりも厳しい社内規格を満たすために書き換えていた。(17.10.20 「当社グループにおける不適切行為について (JIS マーク表示製品での不適切な行為、自主点検で新たに確認した不適切な行為)」: 厳しすぎないか: 眞田)。2017. 10. 26JIS 認証取消し。ISO9001 も一時停止処分を受けている。

・神鋼長府製造所アルミ押出し工場の JIS 認証一時停止処分を受けた(2017. 12. 5)。

3. 原因 (2017.11.10「原因究明と再発防止策に関する報告書」)

①複数の部署に跨る広範囲の関与者。長期に亘りながら社内で公にならないのが特徴。経営が問題として取り上げ、対応できていなかったこと自体が問題。

②収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土（工場で起きている問題について、声を上げられない、上げても仕方ない）

③ バランスを欠いた工場運営 生産・納期優先（工程能力・試作品の評価・審議の軽視）

④ 閉鎖的組織（製造部署と品質保証部署間の人の固定化）「タコツボ経営」経営陣は事業の執行を現場に「丸投げ」

⑤ 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き（品質検査部門で記入した検査値を回収したスタッフが改ざん・一度入力された検査値を品質保証部門や製造部門で書き換え・書き換え権限付与は管理職であれば、自己申請・自己承認可能）・厳しすぎる社内規格（社内規格はそもそも守れない規格として常態化・それを見直すことなく改ざん）・契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下（品質に対する誤った仕様の遵守に対する意識の低下→クレームを受けない範囲ならよいという意識）・不適切行為の継続（今になって緩めてくれとは言えない）

⑥ 不十分な組織体制（監査機能の欠如→監査機能無きに等しい・品質保証部署の独立性欠如→日本鉄鋼連盟「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に反する）・本社による品質ガバナンス機能の弱さ→品質監査機能の設置見送り）

新聞情報

・「**品質偽装**」常態化 神鋼、数十年前から不正 「特採」→顧客と契約していた品質を下回り不適合品でも顧客の了承を得た上で購入してもらう制度→悪用、顧客の了承なしに、現場の判断で品質の合格証を改ざん、正規の適合品と偽っていた。(2017. 10. 17 日経)

・特裁は JIS にも定められている。神鋼は顧客の了承なしに契約を下回る品質の製品を出荷。現場の独自の判断で品質の合格証を改ざん、顧客には

品質を満たした正規の適合品と偽っていた。(2017.10.20 日経)

・「検査部門が目をつぶれば会社全体がまるく収まる」という周囲の圧力にたまりかねた検査部門の叫び声が内部告発に繋がった面が否めない。80 年代、日本企業の急激な追い上げから苦境に立たされたドイツ企業は情報システムや検査部門を合理化、共通化することで競争力を高め、ERP 最大手の独 SAP のパッケージソフトを担いだ。次は企業間をネットワークでつなぎ、AI による自動発注まで行う「インダストリー4・0」を推進中。神鋼では検査装置は自動化されていてもデータ入力に人間が介在した。(2017.10.30 日経 経営の視点)

・「**声を上げてても仕方がない**。どうせ首脳陣には伝わらない」「クレームを受けていないから大丈夫」という現場の声。最後の砦となるべき品質保証部も偽装に「お墨付き」を与えた。(2017.11.29 日経)

・神鋼「**現場の声届かず**」コスト納期の圧力 品質管理、独立性薄く 「収益さえ出ていればそれでいいという経営管理構造だった。現場が声を上げられず、閉鎖的な組織風土があった」(川崎社長) 品質検査部門で記入した手書きの検査値を、別の関係者が改ざんすることが可能だった。データの改ざんは各工場内で暗黙の了解として行われており、安全性に問題がなければ「悪いことをしているという認識はほとんどなかった」(神鋼 OB)。アルミ事業は同社の「お荷物」だった。経営陣がプレッシャーを与えてしまった。各事業の縦のラインで人材や情報を抱え込む蛸壺経営。現場に収益目標達成を迫る一方で経営陣は事業の執行を「現場に丸投げ」していたずさんな管理体制。不正行為のほとんどの事業所で、複数者が関与し、5 年以上の長期に亘る。(2017.11.11 日経)

・「**本社チェック機能なし**」神鋼社長、管理を部門任せ 一部の報道では複数の役員が不正を黙認していたとされる（記者質問）→第三者委で調査する（社長）(2017.11.11 日経)

・「現場に権限を委譲してきたから」「技術者が勝手に判断して」経産省に赴いた神鋼幹部の発言。現場の不始末は経営層の責任と経産省。(2017.12.2 日経)

4. 再発防止策 (2017.11.10「原因究明と再発防止策に関する報告書」)

①「品質はコスト・納期に優先する」との「品質憲章」を定める。

② 言いたいことが言い合える活気ある職場風土づくり

③ 品質ガバナンス再構築検討委員会（社外取締役 5 名、社長、ものづくり推進部総括役員 3 名・法務企画）設置、取締役会の諮問機関。取締役会に提言する。

④ 製品を受注する際、顧客の要求仕様に応えられるか吟味し、受注可否を決める。

⑤ 品質保証人材を全社共通の専門人材と位置づけ、ローテーション・育成を図る。ものづくり推進部担当。

⑥ 日本鉄鋼連盟の「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿って業務システムを改める。

⑦ 試験検査データが「書き換えられる」機会の排除及び同データが顧客仕様に適合しているかの判断の自動化等（100 億円）を行う。自動取込みができないデータに関しては試験検査業務の一人作業を無くし、必ず複数名で 0 次データがチェックされる仕組みを構築する。

⑧ 厳しすぎる社内規格による出荷判定を見直し、顧客規格による出荷判定に一本化する。

⑨ 各事業所の品質管理機能と品質保証機能を明確に分離し、品質保証部署は事業所長直轄とし、製造部門とは独立した組織とする。

⑩ 本社に品質監査部（仮称）を設置する。

平成22 年2 月25 日改定1
平成20 年7 月28 日制定
(社) 日本鉄鋼連盟／品質管理タスクフォース
品質保証体制強化に向けたガイドライン

鉄連加盟会社は以下の取り組みを進める。「品質管理WG」の活動を今後も継続し、実施状況をフォローしていく。

1. 「法令遵守」と「品質保証」に関する意識の徹底

1－1. ルール遵守（法令・契約・標準）に関する意識の徹底

(1) 各社及びグループ会社にて、全社員に対する法令遵守と品質保証に関する意識の徹底を継続して行う。

(2) 業界で発生した事案について情報共有化を図り、各社内での横展開を行う。

1－2. 品質保証の基本（ルール遵守）の教育

当WGにて作成したe-Learning 教材と教育冊子などを活用し、各社にて継続して教育を行う。

2. 不備・不適切な事例を発生させない仕組み

2－1. 品質保証のマネジメントの強化

(1) 各社は、全社の品質保証を総括する役員を明確にする。

(2) 各所の品質保証部署は、所長直轄の組織とするなど製造部門とは独立したものである。

(3) 各社はISO9001 やJIS マーク等の第三者認証を取得する。または、第三者による監査等を通じて自社のマネジメントシステムを定期的、客観的に評価を受ける。

2－2. 試験検査データの信頼性向上

(1) 各社は、試験検査の実施～結果報告まで、データの信頼性を保証している仕組みの点検・整備を行う。

(2) 手動・手介入が含まれるプロセスについては、WGで作成した「試験の信頼性向上のためのガイドライン」（別添）に準じて対策を推進する。

2－3. 品質・技術レベルの実態と規格内容の整合性の確保

当WGと標準化センター、他規格審議団体は協力して、公的規格（JIS 他）の制改正を積極的に推進し、よりわかりやすく、活用しやすい規格の制定を目指す。

3. 不備・不適切な事例を検出する仕組み

社内及びグループ会社の品質監査を強化する

(1) 各社は、業界内で発生した事案を受けて当WG 内で検討した結果（リスクの抽出と対策案）を情報共有し、重点項目として織り込んだ内部品質監査を実施する。

(2) 各社は、社内第三者の視点（本社品質保証部門や所間相互の監査等）による任意の内部品質監査を実施する。

4. 鋼材検査証明書の管理強化

検査証明書の発行部門は、製造部門とは独立した部門とする。

5. その他

各社は、品質保証に関する課題について確認し、改善の指示をする経営層を含む会議体等を設置する。

平成21 年3 月27 日

品質管理 WG

試験の信頼性向上のためのガイドライン

＜策定の主旨＞

自動化されていない試験において、人手が介入する場合に過誤が発生しないことを目的とする。

0. 対象の試験

1)データが自動転送されない自動試験機や試験プレス（指示～結果入力）で人が介入している試験

2)製造ライン内及び機側で製造部門が実施している製品の品質保証のための試験（寸法・形状・外観検査は除く）

1. 教育・資格認定

試験を指示、実施する要員は、必要とされる教育（当然、試験に関する教育及び品質コンプライアンス教育は含む）を受けていること。教育されていることは記録で確認できること。認定された要員であることが望ましい。

特に、品質保証に関する試験を実施する製造部門の要員は、製造とは独立した部門（品質管理・品質保証部門）から認定されていることが望ましい。

2. 試験の指示

1)試験は、製造とは独立した部門（同一部門でも責任・権限が明確であれば可）が指示すること。指示は、試験すべき製品やその部位、試験すべき数について規格・契約事項に適合するように、定められた試験ロット毎に具体的に指示すること。

備考：指示はシステムによるオンライン経由でもよい。

3. 供試材の採取

1)製造ラインは、指示にしたがって、試験すべき製品を試験ラインへ送るまたは製品からサンプルを採取する。

試験ライン送りまたはサンプルリングが指示どおり実施されたことを確認できるようにしておく（供試材の搬出・搬入記録等）。または、後日実施した結果も含めてその試験頻度サンプルリングが妥当であることを確認できること。

4. 試験の実施

1)試験要員は、実施する試験内容（試験本数、条件等）が指示された内容と整合していることを確認すること。

2)試験要員は、試験結果を記録またはCPU に入力すること。試験を実施し、記録または入力した要員が識別できること。

3)試験結果は一定期間保管すること。試験結果を紙に記録後、CPU に入力する場合は、その紙の記録を生データとして保管することが望ましい。

4)実施した記録（特に可否のみの場合）として、試験チャートの保管やデータカーの採取が望ましい。

備考：試験実施後のサンプルや試験後のサンプルの写真を保管することによって、試験を実施したことの証拠とすることもできる。

5. 試験実施状況のフォロー

1)試験が確実に指示・実施されていることを確認することが望ましい。確認手段として、抜き打ち的に試験の実施状況をフォローすることは有効な手段である。

2)今回のガイドラインの対象外である自動試験においても、定期的なランダムサンプルリングにより実施状況のチェックを行い、試験データ処理等のシステムの健全性について確認することが望ましい。

3. ミドリ十字（現田辺三菱製薬）非加熱製剤事件

HIV(エイズ治療薬)代表訴訟。大阪高裁 97.8.26 ミドリ十字株主代表訴訟抗告審決定。一審で株主の悪意から出たものと認容された担保提供命令が取消された。「取締役は非加熱製剤の製造販売の中止を議案として取締役会に上程すべきであり、監査役は違法な非加熱製剤の製造販売を中止するよう取締役の業務を監査する義務があり、監視義務の懈怠に基づく請求であることは明らかである。」02 年 3 月、大阪地裁和解。取締役・監査役計 9 名、1 億円と調査委員会の設置。元社長は禁固刑。患者への賠償は和解。

4. ダスキーン—食品事件の恐ろしさ

一部上場。クリーンケア事業とフード事業（ミスタードーナッツ）を全国展開。

無認可の防腐剤が使用されていると知りながら、関与した業者からゆすられ、金を支払いつつ（後に取引やめる）中国製肉饅の販売を継続したが、厚労省に告発があり発覚、フランチャイズ店への補償等 105 億円の損失発生。監査役含む 13 名の役員に対し株主代表訴訟。08.2 最高裁判決は二審を支持し監査役 1 名を含む 13 人に総額 53.4 億円の支払い。「事実を知った取締役・監査役は公表を働きかけなかった」

平成 13 年 7 月 18 日、常勤 4 監査役である私にファーストフードフラン

チャイズ店事業の部長 H から、フランチャイズ店で販売している大肉まんに日本では許可されていない防腐剤の入ったものがあり、それを知った当社の協力会社の社長 S とその役員 T から、それに関与した専務 A と取締役 B が金を脅し取られているようだという内容であった。

私は直ちに、社長 C、副社長 D、常務 E らと諮り調査を行ったところ、「協力会社社長 S と T から『大肉まん供給に参画させよ、そのための委託料を支払え』と脅され、専務 A と取締役 B は、口止め料を含め合計 6,600 万円を支払った」ことが判明した。

この事件の発端は、協力会社社長 S が、当社への大肉まんの供給者になりたくて、試作を繰返したがうまくいかず、先行供給者（日本の会社であるが製造は中国の工場）である 2 社の大肉まんの分析をしたところ、内 1 社から、未認可の防腐剤が見つかったというのである。この事実を S は平成 12 年 11 月 30 日の試食会の席上発表したため、出席していた部下からこれを聞いた専務 A と取締役 B は、公的機関に食品分析を依頼した結果、定量下限が 0.01 g/kg の検査で検出しなかったとの報告を受け、平成 12 年 12 月 8 日、在庫分に限り販売続行することを決定したとのことであった。

平成 13 年 9 月 18 日、社外取締役からの指摘で社長 C は、調査委員会を発足させ、都合 5 回開催された。調査委員会には、私や監査部長も参加した。フランチャイズ加盟店の社長も 1 人参加していた。委員会の報告は、未認可防腐剤の問題よりも、協力会社 S に対して不正な金を渡したことへの対応に力点が置かれ、同社との業務委託契約及び同社への大肉まんの製造依頼を同年 12 月末日をもって解約する、というものであった。

平成 13 年 11 月 29 日取締役会が開催され調査委員会報告を承認し、併せて既に顧問となっていた元専務 A の顧問契約解約と取締役 B の辞任を受理した。この取締役会においては、自ら積極的に公表することはしないことを前提に議案が可決された。

私は「自らで引き金を引くのはリスクが高いと判断し、公表しないのもやむをえない」と考え、あえて異を唱えなかった。実は、取締役会に臨むに当たって、社長 C、副社長 D、常務 E らは、公表しないことを申合わせていた。

平成 14 年 5 月 14 日、厚生労働省に匿名による通報があり、同 5 月 20 日、記者会見で事実を公表した。これによって、フランチャイズ店の売上は急減し、営業補償等で 105 億円を越す損失が発生し、平成 15 年 4 月 4 日、13 名の役員に対し株主代表訴訟が起こされた。監査役の私も含まれていた。

平成 16 年 12 月 22 日、大阪地裁は、次のような判決を下した。

元専務 A と取締役 B は 105 億円の損害賠償、社長 C は 5.3 億円、私を含むその他はゼロであった。公表しなかったのは非難されるべきであるが、たとえ公表していても、口止め料の支払との因果関係は認められない、として、10 名は責任を免れた。

原告と社長 C（もうこの時は辞任しているが）は控訴し、平成 18 年 6 月

9 日、大阪高裁の判決が下った。

一審と異なるのは、公表していれば、6,600 万円の内、3,000 万円は平成 12 年 1 月 18 日に支払われており、社長 C が知った 12 月 29 日に直ちに公表していれば支払は免れることができたので、因果関係はあるとしたのである。

さらに、被告は、「この時点で、未認可防腐剤の混入による健康被害は起こっておらず、商品回収も官庁届出も今になっては不可能であり、公表すれば消費者からの非難は免れず、経営判断として、公表しないとの方針は合理的な経営判断であった」と主張するが、それは、これらの事実が最後まで知られないで済むという前提に立っているが、状況から、S や T がマスコミに公表することは明かであり、それに対する対応を何もせずに、積極的に公表しないという、成り行きに任せに終始し、そのため、損害が一層拡大したと結論付けた。

監査役の私に対しては、検討に参加しながら、明らかな取締役の任務懈怠に対する監査を怠ったとして善管注意義務違反で 2.1 億円を課せられた。

私は思い出した。調査委員会の中間報告が出たとき、非常勤の社外取締役が、社長に「協力会社 S と T がマスコミに流す前に、先手を打ってマスコミに公表すべきである」と書面で提出していたことを。それだけではない、当事者たる取締役 B は「S と T を切れば、S は必ず事実をマスコミに流し、当社は大きな打撃を受ける」と進言していたのを。しかしわれわれはそれを退け「S との違法な契約を切る」ことのみ強調してしまった。

今では食品会社の「お詫び」の広告は毎日、新聞でお目にかかる。

2008.2.12 最高裁は監査役 1 名を含む 13 人に総額 53.4 億円の賠償を命じた二審大阪高裁の判決を支持「役員らが不祥事を積極的に公表しなかった対応は隠蔽と同じ」と指摘した。(出典：平成 18 年 6 月 9 日大阪高裁判決文。この監査役になったつもりで、私なりに簡略化して表現した) (2010.10.2 2013.12.27 改定)

5. 東洋ゴム免震ゴム性能偽装事件—どうすれば偽装の情報を得られたか

2015 年 3 月 13 日、東洋ゴムは、建築用免震積層ゴムの一部が国交大臣認定の性能評価基準に適合していない事実が判明したと発表し、同年 6 月 23 日、会長・社長の辞任が公表された。

年間売上 4000 億円、内免震ゴム事業はたったの 7 億円、非中核事業であっても、生命の危険に関するような問題は、いかに社会の批判を浴びるか思い知らされる。

14 年に亘って続けられた、かつ免震ゴムの品質評価担当者 A が上司に疑義を報告してから 2 年以上も伏せられ、不合格品が出荷し続けられた。監査役には何らの情報が入っていなかったとのことであるが、何らかの方法

で情報を得ていれば、出荷を止めさせ公表させることができたはずである。

2015 年 6 月 22 日公表の同社の外部調査チーム調査報告書からそのヒントを見つきたい。ただし、全ては「結果論だから言えること」と言われれば返す言葉はないが。

(1) 取締役の監査役への報告義務が実行されていない。実行されていれば・・・

免震ゴムは子会社の東洋ゴム加工品の兵庫事業所で製造されている。製造部で完成品のテスト（実測）を行い、開発技術部でそれを評価し、品証部がこれを確認し、出荷される。

製造部における実測においては、全てのケースに対応できる試験機が用意されない場合などがあり、開発技術部において他の機械・条件で求めた実測値を元に「補正」をし、この補正值が大臣認定の基準値に適合しているかを評価する。その担当者が 2013 年 1 月に 11 年間続けた B から A に交替した。A は、この「補正」には技術的根拠のないものがあるとの疑いを持ち、B や上司ら（開発技術部長や取締役技術生産本部長）に対し、順次説明し、2014 年 2 月 26 日、当子会社の社長に対し「大臣認定の性能評価基準を充足していない免震ゴムが製造・販売されている可能性がある」旨報告した。ついで、2014 年 5 月 12 日、親会社の取締役で免震ゴム事業担当のダイバーテック事業本部長（取締役）にも会議にて説明した。

なお、同年 7 月 17 日には、A から報告を受けた上司らが出席して開かれた会議で当時の社長に、8 月 13 日には現社長（当時専務執行役員）にも伝えられた。しかし、子会社の非常勤監査役（1 名）へも親会社の監査役（4 名）へも、又いずれの取締役会にも報告が一切無かった。

つまり取締役が重大な違法行為や多額の損失の事実やその恐れがある場合には監査役への報告義務があり、業務執行取締役には、少なくとも 3 か月に一度は、自分の業務について、取締役会で報告する義務があるのにこれを怠っている。当会の「取締役職務執行確認書」で毎年、確認しておれば、監査役への報告義務を怠らないで済んだものを。

事件公表から4か月後の6月23日の社長は記者会見で「免震偽装関与の社員告訴を検討、社内の懲罰委で議論する」と発表（15.6.24日経）している。しかし、Aは上司に相談し、自社のトップや親会社の担当取締役にも説明しているし、Aの前任者であり、偽装を始めたBは、上司から「仮に、大臣認定の申請予定日までに大臣認定の基準内に収まる試験結果を得ることができないのであれば、かかる試験結果が得られたものとして申請資料を作成するように」といわれていたのが偽装をする切っ掛けであったと証言しているのだから、社員よりも、責められるべきは下の報告をないがしろにした経営幹部であると考ええる。社外取締役と監査役が社長に辞任を迫った（16.6.24日経）のは妥当である。

(2) コンプライアンス委員会や QA 委員会が機能していれば・・・

①コンプライアンス委員会の機能不全を指摘していたら・・・

まず、CSR（企業の社会的責任）統括センター長（代取専務執行役員）が委員長を務めるコンプライアンス委員会があるが、主として談合事案を念頭に置いて設置されたもので、それ以外の諮問の対象となる事案すら必ずしも明確ではなく、今回の偽装事件に関しては、何の活動もしていない。

監査役は、当然、コンプライアンス委員会に出席するなり、出席しない場合は、議事録を提出させるなりして、きちんと機能しているかを把握すべきである。

② QA 委員会の突如開催中止の理由を調べていたら・・・

東洋ゴムには QA（品質保証）委員会もある。常務執行役員の技術統括センター長が委員長を務めていたが、当件に関して、2014 年 10 月 10 日、①G0.39（製品名）の出荷がなされた物件の一部には、大臣認定の性能評価基準に適合していないものが相当数あること、②A からの情報提供以降の調査が長期化していたこと等に鑑み QA 委員会の開催を決定し、現社長（当時専務）ほか関係の取締役及び監査役 4 人にも出席要請された。件名は「免震ゴム特性値調査結果報告」、但し内容についての記載はなかった。

開催当日 10 月 23 日、午後の QA 委員会を控え、その日の午前、社長、専務（現社長）らが対策会議を開き「補正をしても、なお大臣認定の基準を満たさない物件がある」との報告を受けた後、議論、ダイバーテック事業本部長らは「基準外の物件は社内特例として処理、リコールはしない」「リコールした場合は信用失墜する、膨大な費用が掛かる」などと述べた後、「リコールしない場合のリスクとしては内部通報により公になるので、対応策として通報者の想定リストを作成し（対象者に）『事前説明』を行うとともに、内部通報があった場合の対応シナリオを策定する」ことが提案された。(経営幹部が内部通報に対して、このような考えを持っているとすれば、内部通報が形骸化するのも尤もである)。

この事前会議の結論は「引き続き社内での調査・検討を継続する。午の会議の開催は見送る」であった。監査役には、特段の理由が説明されることなく、中止のみが連絡された。

監査役は、会議の件名が「免震ゴム特性値調査結果報告」であることは招集通知で知らされていたのだから、何故中止となったのか、報告の内容は何だったのか、聴くべきであったと考える。

(3) 取締役会の議事録を恐れる風潮がなければ・・・

後、QA 委員会委員長は「QA 委員会が開催されれば、その審議状況は取締役に報告することになっており、そうなれば取締役会議事録に掲載され、外部に知れる恐れがあった」と供述している。

この会社のコンプライアンス政策についての矛盾が見えてくる。つまり、表向きは「不祥事は取締役会に報告し、重大なら公表しなければいけない」と言いながら、裏では、「それが公表されれば大変なことになる、黙っておけ、聴かなかったことにしておこう」というこの矛盾が各場面で見え隠れする。

このことは同社のみならず、また取締役のみならず監査役にも、他の会社でも少なからずありうることだと思う。この裏側がなくなる限り、不祥事は止まらない。

なお、取締役会議事録は、株主、債権者又は親会社株主がその権利行使するなどの場合、「監査役設置会社であれば、裁判所の許可なしには株主等は閲覧ができないし、閲覧により、会社の重要機密が漏洩されるなど、会社及び親子会社に著しい損害を及ぼすおそれがあると認めるときは許可されない」のである（会社法 371 条）。

役員の責任追及の裁判では、取締役会で経営判断原則に則り審議を尽くしたかが決め手になる。

（４）内部通報は「疑わしい」だけでも受け付けていれば・・・

東洋ゴムグループに内部通報制度（ホットライン）があり、3つの通報窓口、外部専門会社、CSR統括センターのコンプライアンス統括部門及び顧問弁護士がある。Aは、内部通報制度を利用しなかった理由について、「B が行っていた正に技術的根拠がないことが明確とはいえなかったためである」旨を供述している。

同社の内部通報制度の詳しい内容は分からないが、「『疑わしい』というだけの情報も受付ける」ように周知していれば、もしかして、通報してくれたかもしれない。又監査役が通報窓口になっていれば、とも思う。

（５）断熱パネル性能偽装事件直後の全社緊急品質監査を検証していたら・・・

同社はこれと全く同じような偽装事件―硬質ウレタン製断熱パネルの耐火性能偽装問題―実生産では使用しない（燃えにくくした）物質を混入させた技術的根拠のない試験データを用いて、試験を合格し、大臣認定を不正取得した事件―が 2007 年 11 月にも担当従業員の告発により発覚し、社長が辞任している。

その直後の 2007 年末に、同社では、新設された社長直轄の品質監査室による緊急品質監査を全ての国内外の生産拠点、生産する全ての分野の製品について実施し、その結果「全ての製品に関して調査を実施したが問題がなかった」と公表された。

ただし、その監査の実態は、例えば東洋ゴム加工品兵庫事業所における免震積層ゴムを含む各製品分野の調査には、それぞれ 1 時間から 2 時間程度しか掛けておらず、調査対象者の方から自主申告されない限りは、不正を発見することなどとても無理であった。B らは、自己申告しなかった。それでも、この緊急品質監査の結果、免震積層ゴムに関して、材料として用いるゴムの硬さについての社内規格が、大臣認定の黒本（提出し承認された書類）に規定されている規格より緩やかなものであったことが発覚しているにもかかわらず、公表しないこととしている。

ところで、監査役が、緊急品質監査の結果を品質監査室から報告を受けなかったのか、その際、ゴム規格の規格外れは報告されなかったのか、品

質チェックシートは見なかったのか。当調査報告書にはこれらについての記載は一切ない。

ただし、同社の本社の監査役は、2014 年 12 月頃、今回の免震ゴム偽装事件とは関係なく、当子会社の兵庫事業所に関して監査役ヒアリングと呼ばれる定例の調査を行っている。監査役からの事前質問票に対して同事業所長である取締役技術・生産本部長は、本件において技術的根拠のない行為が行われた可能性を認識していたにもかかわらず、「諸法令違反、或いは、その懸念事項」「業務上の不正事例、不祥事」「コンプラ上の気になる事項」のいずれにも「無し」の欄にチェックをして返送した。同社の体質からすると、正直な回答を得ることは困難だったようだが、それでも、このヒヤリングは監査役の監査には有効なものであり、我々も参考にすべきだと考える。

（６）法務部門や顧問弁護士と連携していれば・・・

2004 年 9 月 12 日、ダイバーテック事業本部長（取締役）、CSR 統括センター長（専務）及び法務部長 が、法律事務所（同社顧問弁護士と推定：眞田）を訪問したところ、同弁護士からは、「出荷停止にした方がよい」「基準に満たない場合には国土交通省への報告が必要になる」旨の助言を受けた。

これを受けて 2015 年 9 月 16 日、社長及び次期社長（当時専務執行役員）らが出席して会議が持たれ、出荷を停止し、直ちに国交省に報告することを確認したが、午後の会議で子会社の兵庫事業所でテレビ会議に出席していた親会社の別の者から、**0.015Hz**（ヘルツ）で載荷試験を行い、これに補正を掛ければ大臣基準数値に適合できるとの連絡が入り、午前の結論は撤回され、出荷は継続された。

2015 年 1 月 31 日、新社長が出席する会議において、新たに調査に加わった中央研究所長が、「大臣認可基準を検証したところ、**0.5Hz** を基準振動数とすることが前提となっており、**0.015Hz** を用いることは正当化できず、かつ技術的根拠がない（このことは A がかねてから主張していた）」と報告、出席者全員、再計算が誤りであったことを認めた。

2015 年 2 月 2 日、CSR 統括副センター長及び法務部長は、長島・大野・常松法律事務所の小林英明弁護士らと面談、小林弁護士らは、今後は全ての立会検査及び出荷を停止すべきであると明言した。

2015 年 2 月 5 日、東洋ゴムの当時の監査役 4 名と社外取締役の 2 名に対して、本件に係る報告が初めて行われた。

2015 年 2 月 8 日、新社長及び元社長（現会長）が小林弁護士らと面談、早急に国土交通省に対して本件の疑いの一報（翌日実行）を行い、公表の時期を含めて、その後の対応を相談すること等を決めた。

もし、2015 年 9 月 12 日の訪問の情報が監査役に入っておれば、それ以降の出荷は停止されたであろう。監査役は法務部とは常に連携を取っていなければいけない。

（７）品質監査に監査役がもっと関心を持っていたら・・・

本件のような品質・技術に関する事項は、監査部による監査の監査対象とはされておらず、専ら品質保証部（社長直轄のによる品質監査室は解消された）の対象となっていた。

監査部と品質保証部との連携体制は構築されていない。又、子会社の品質保証部には監査機能がない。通常、監査役は内部監査部門との連携は積極的に行っているが、内部監査には対象外の領域があることを確認した上で、それを補う体制を構築しておく必要があると考える。

同社の品質保証部による監査は、定期的に実施されていたものの、製造部門に対して行われることが通常で、開発技術部門を対象として行われることはほとんどなく、かつ品質監査は、顧客が指定した製品の性能指標と、顧客に提出された検査結果の数値に齟齬がないかというチェックのみであり、製品の性能検査結果中の数値の真実性や妥当性のチェック等は行われていなかった。実は、今回の事件では、品質保証部は、監査どころか、自ら、偽装を行っていた。当子会社の品質保証部の D は開発技術部から受領した免震積層ゴムの性能指標の測定結果の数値を、そのまま転記せず、技術的根拠のない恣意的な数値に書き換えて検査成績書を作成し、顧客に対して交付するという問題行為を行っていた。立会検査において、製品ごとの性能指標の乖離値の差異が大きいと、顧客から、クレームを受けることがあったので、製品ごとの性能指標の乖離値の差異を小さくし、顧客からのクレームを受けることを避けるために書き換えていたと証言している。

監査役は品質監査を自ら直接やることは不可能に近い。しかし、最低限、品質保証部門から定期的に報告を受け、必要に応じ、現場に出向くことは必要だろう。品質監査はどうあるべきか、当会の中でも議論が必要である。

（８）品質事件では「実害がでていない」は通用しない

2014 年 8 月 13 日、現社長（当時専務執行役員）の出席した会議で、「地震発生時の建築物への影響は限定的であり、（当社が納入した被災地物件では）具体的な問題は生じていない」ことが報告されていて、これが出荷停止の判断を遅らせた原因になっているように思われる。

問題は、実害が出ているか、出ていないかではなくて、大臣認定基準に満たない製品が使われたという事実である。ダスキンの無認可防腐剤入り肉饅頭事件でもマクドナルドの期限切れ鶏肉使用事件でも、実害は出ていない、それでも、世間は許してくれない。（2015.8.11 システムインテグレート監査役 眞田宗興）

追記 3.8 億円賠償求め東洋ゴムを提訴 建設会社、免震改竄でセントラル総合開発（東京）。東京地裁。8 月 7 日付（2015.9.19 日経）。

追記 独フォルクスワーゲンの排ガス試験不正事件。同社監査役会に提出された内部調査報告書に同社の技術者が 11 年に違法性を警告していたとの記述があった（15.9.28 日経）。又、排ガス不正ソフトの使用は 05～06 年に決定したとの内部調査もあるという（2015.9.29 日経）

